

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

ДОГОТАР Марина Вікторівна

УДК 35.08(477)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

28 Публічне управління та адміністрування
281 Публічне управління та адміністрування

_____ **М. В. Доготар**

Науковий керівник: **Малімон Віталій Іванович**, к. держ упр., доцент

Допущено до захисту:

Завідувач кафедри,

д.держ.упр., професор

_____ **І. П. Лопушинський**

Рецензент:

д.держ.упр., доцент

_____ **М. С. Орлів**

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2024

АНОТАЦІЯ

Доготар М. В. Удосконалення стратегічного управління персоналом у системі публічної служби.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У магістерському дослідженні висвітлено теоретичні аспекти стратегічного управління персоналом в системі публічної служби України, проведено детальний аналіз сучасного стану стратегічного управління персоналом в органах публічної влади України. Розкрито основні напрямки удосконалення процесів управління персоналом в системі публічної служби, зокрема в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану та інших кризових явищ.

Також досліджено зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом в системі публічної служби України та узагальнено шляхи удосконалення процесу управління персоналом на прикладі Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації).

Ключові слова: публічне управління, державні службовці, інноваційні підходи, розвиток персоналу, мотивація персоналу, кар'єрне зростання.

ANNOTATION

Dohotar M. V. The improvement of strategic personnel management in the civil service system.

The master's work by specialty 281 Public management and administration. – The Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's study highlighted the theoretical aspects of strategic personnel management in the public service system of Ukraine, carried out a detailed analysis of the current state of strategic personnel management in public authorities of Ukraine. The main areas of improvement of personnel management processes in the public service system, in particular in the conditions of the COVID-19 pandemic, martial law and other crisis phenomena, are revealed.

Also, the foreign experience of strategic personnel management in the public service system of Ukraine was studied and ways of improving the personnel management process were summarized using the example of the Department of Social Protection of the Population of the Chernivtsi Regional State Administration (Chernivtsi Regional Military Administration).

Key words: public administration, civil servants, innovative approaches, personnel development, personnel motivation, career growth.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	9
1.1 Основні поняття та сутність стратегічного управління персоналом.....	9
1.2 Технології стратегічного управління персоналом у системі публічної служби.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	24
2.1 Характеристика сучасних технологій стратегічного управління персоналом в органах публічної влади України.....	24
2.2 Стратегічне управління персоналом в системі публічної служби в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану та інших кризових явищ.....	35
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	47
3.1 Адаптація зарубіжного досвіду стратегічного управління персоналом в системі публічної служби України.....	47
3.2 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації).....	61
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Актуальність проблематики технологій стратегічного управління персоналом у системі публічної служби залишається вкрай актуальною у сучасному світі, оскільки переходить на новий рівень з розвитком технологій та зростанням вимог до якості та ефективності державного управління. Основні причини її актуальності заключаються у технологічному прогресі, глобалізації, прозорості та відкритості, а також трансформації ролі державного сектору.

У сучасному світі, де постійно відбуваються зміни та розвиток, ефективне управління персоналом стає важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації, зокрема публічної служби. Забезпечення якісного стратегічного управління персоналом є необхідною умовою для досягнення визначених цілей та завдань. Проте, через швидкі зміни в технологіях, демографічні та соціокультурні тенденції, складність соціально-економічного середовища та зростаючі вимоги до якості і ефективності надання послуг, система публічної служби постійно потребує вдосконалення своїх стратегічних підходів до управління персоналом.

Реформування системи державного управління та формування нової кадрової політики є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності країни та її інтеграції до Європейського Союзу. Однією з головних цілей цього процесу є модернізація державної служби і залучення висококваліфікованих спеціалістів для забезпечення ефективного управління.

Кадрове забезпечення, яке відіграє ключову роль у підготовці органів державної влади до виконання своїх функцій, стає важливим чинником для подолання глобальних викликів країни. Сучасні вимоги вимагають розробки нової кадрової політики, впровадження нових ідей, принципів і технологій у вирішення кадрових питань. Стратегія розвитку кадрів безпосередньо

залежить від складу цього персоналу. Успіх реалізації державної політики в цілому залежить від кадрового потенціалу, що підкреслює важливість ефективного управління персоналом у державному секторі. Однак важливою проблемою є невідповідність між глобальними викликами сучасного суспільства і застарілими методами та підходами в управлінні персоналом.

При реалізації нововведень особливо важливу роль відіграє ставлення персоналу до змін, його орієнтація на розвиток та готовність до ризиків. Для успішної імплементації управлінських новацій потрібно значно подолати опір змінам і формувати нову «організаційну культуру». Знання в галузі публічного управління, професійна освіта, а також спеціалізовані пошуки і впровадження нових підходів до управління мають велике значення для підвищення ефективності функціонування органів публічної влади.

Актуальність теми дослідження підтверджується тим, що питання управління персоналом органів публічної влади активно вивчаються багатьма науковцями. Праці таких вчених, як О. Антонова, Н. Артеменко, Т. Василевська, Н. Гончарук, Х. Дейнега, М. Орлів та Л. Прудіус, створюють теоретичну основу для управління державними службовцями. Так, О. Антонова у своїх роботах підкреслює важливість системного підходу та гнучкості в стратегічному управлінні для досягнення успіху в управлінні організацією. Н. Артеменко наголошує на необхідності чіткої стратегічної орієнтації, аналізу навколишнього середовища та гнучкості в управлінні для забезпечення конкурентної переваги і стійкого розвитку. Т. Василевська звертає увагу на важливість адаптивності, інноваційності та взаємодії структурних підрозділів організації для ефективного стратегічного управління. Н. Гончарук визначає значення системності, аналізу зовнішнього середовища та активної участі всіх підрозділів організації для успішного стратегічного управління. Х. Дейнега аналізує зовнішнє середовище та здатність організації до адаптації як основи успішного управління. Праці М. Орлів охоплюють сучасні підходи щодо управління персоналом, спрямовані на досягнення конкурентних переваг та стійкого розвитку

організації. Водночас для постійного вдосконалення управління людськими ресурсами необхідно й далі здійснювати пошук, аналіз і впровадження нових методів та підходів.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління персоналом в системі публічної служби.

Предметом дослідження є технології та інструменти, що використовуються для стратегічного управління персоналом у публічній службі.

Метою магістерської роботи є напрацювання пропозицій щодо удосконалення технологій стратегічного управління персоналом у системі публічної служби. Дослідження спрямоване на вивчення ролі та значення технологій у формуванні та реалізації стратегій управління персоналом, а також на визначення можливостей їх використання для оптимізації управлінських процесів у даній сфері.

Для досягнення мети мною визначені наступні **завдання**:

1. Визначити та систематизувати теоретичні аспекти дослідження стратегічного управління персоналом, зокрема їхнє застосування у публічній сфері.

2. Дослідити сучасний стан стратегічного управління персоналом в органах публічної влади України та їхню роль у контексті публічної служби.

3. Вивчити та систематизувати основні напрямки удосконалення процесів управління персоналом в системі публічної служби, зокрема в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану та інших кризових явищ.

4. Дослідити зарубіжний досвід стратегічного управління персоналом в системі публічної служби України.

5. Визначити основні проблеми та виклики, що виникають при удосконаленні процесу управління персоналом в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації) та узагальнити шляхи їх вирішення.

Методи дослідження: методологічну основу дослідження складає комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовувались такі методи, як аналіз, синтез, узагальнення, порівняння тощо. Формально-логічний метод використовувався для визначення основних термінів та понять дослідження. За допомогою порівняльно-правового та системно-функціонального методів було охарактеризовано сучасні технології стратегічного управління персоналом у системі публічної служби. Системно-аналітичний метод дозволив дослідити іноземний досвід управління персоналом в органах публічної влади та визначити можливість його адаптації до умов України. Висновки дослідження були зроблені на основі логічного та діалектичного методів.

Наукова новизна дослідження полягає в комплексному підході до визначення стратегічних напрямів управління персоналом у державних органах, зокрема в контексті сучасних викликів і потреб публічного сектора. Також, науковою новизною є аналіз і адаптація міжнародного досвіду стратегічного управління персоналом до українських реалій, що дає змогу врахувати специфіку функціонування вітчизняної публічної служби.

Практичне значення дослідження: розробка конкретних рекомендацій та моделей, які можуть бути використані для підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади. Одержані результати мають практичне значення для оптимізації процесів набору, розвитку, мотивації та утримання персоналу в публічній службі, що дозволяє забезпечити високий рівень виконання завдань державних установ.

Структура роботи. Робота складається з анотацій, вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатку . Обсяг основної частини – 76 сторінок. Загальний обсяг роботи – 89 сторінок, у тому числі 2 рисунка та 3 таблиці. Список джерел містить 97 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основні поняття та сутність стратегічного управління персоналом

Публічна служба в Україні успішно виконує важливу роль у реалізації демократичних принципів, забезпечує правову державність та дієві соціальні й економічні реформи. Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави ¹. *«Як публічні службовці взаємодіють з громадянами, бізнесом та іншими секторами суспільства, як вони виконують свої обов'язки – це вирішальні питання для успішного розвитку держави.*

Система управління персоналом охоплює суб'єкт (індивіда, який виконує управлінські функції і від якого залежить якість прийнятих рішень та результати діяльності як персоналу, так і організації в цілому) та об'єкт (працівників, процеси підбору та розстановки кадрів, а також оцінку і стимулювання їхньої роботи).

Сутність стратегічного управління персоналом у публічній службі полягає у процесі впливу на працівників публічної служби шляхом застосування кадрових технологій з метою реалізації цілей органу публічної влади. Сьогодні на перший план висувуються завдання розвитку особистості працівника сфери публічного управління відповідно до його індивідуальних якостей, формування гуманних засад професіоналізму, підвищення його соціально-психологічної компетентності, культури праці і діяльності. Це є

¹ Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

важливим соціально-психологічним резервом оптимізації управлінської діяльності»².

Питання управління персоналом на публічній службі досліджувалися багатьма вченими як в Україні, так і за кордоном, що підтверджує актуальність даної сфери дослідження. Для визначення сутності поняття «управління персоналом» проведемо аналіз трактування науковцями його змісту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «управління персоналом»

Автор	Зміст поняття «управління персоналом»
Виноградський М. Д.	соціально-економічна структура підприємства, що охоплює основні завдання та функції, серед яких планування, прогнозування, управління персоналом, його навчання та вдосконалення, аналіз методів стимулювання, створення комфортних умов праці, проектування організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік співробітників, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури ³
Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С.	комплексний процес, який є важливим елементом управління організацією як цілісною системою ⁴
Данюк В. М.	складний і багатоаспектний процес, що включає використання різноманітних ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні ⁵
Завіновська Г. Т.	планування, створення, перерозподіл та ефективне використання людських ресурсів в організації ⁶
Захарова І. В.	основні принципи та вихідні положення, які визначають сутність наукової та практичної діяльності в цій області, включаючи формування системи управління персоналом, механізми її роботи та організаційну культуру ⁷
Захарчин Г. М.	діяльність, орієнтована на розв'язання службових завдань, підтримку розвитку персоналу та кожного працівника, покращення умов праці з метою забезпечення досягнення цілей організації ⁸
Крамаренко В. І.	система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для належного функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації ⁹

² Лях Ю. І. Організаційно-правове забезпечення комунікаційних відносин у сфері публічного адміністрування в Україні. *Університетські наукові записки*. Хмельницький : ХУУП ім. Л. Юзькова, 2019. С. 72–81.

³ Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом*. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

⁴ Храмов В. О., Бовтрук А. П. *Основи управління персоналом : навч.- метод. посіб.* К. : МАУП, 2001. 112 с.

⁵ *Управління персоналом : підручник / за ред. В. М. Данюка*. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

⁶ Завіновська Г. Т. *Економіка праці : навч. посібник*. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.

⁷ Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116-120.

⁸ *Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]*. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.

⁹ Крамаренко В. І. *Управління персоналом фірми*. Київ : ЦУЛ, 2003. 271 с.

Крушельницька О. В.	система принципів, методів і механізмів ефективного комплектування, розвитку, мотивації та раціонального використання персоналу ¹⁰
Олійник С. У.	комплекс цілей, завдань та основних напрямків діяльності, а також різноманітних типів, форм, методів і відповідних механізмів управління, орієнтованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості виконаної роботи ¹¹
Палійчук Є. С.	тип управління, спрямований на ефективне залучення та використання працівників для досягнення цілей функціонування підприємства, який здійснюється через виконання функцій менеджменту: планування, мотивація, організація, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, а також доповнюється системами вдосконалення, що ґрунтуються на спеціалізації праці, правових гарантіях, компенсації витрат та організації розвитку ¹²
Пелих А. С.	комплекс логічно взаємопов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) з урахуванням їхньої діяльності, якісних та кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей ¹³
Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Мостенська Т. Л.	системно організований процес відтворення та ефективного використання всіх кадрів організації, орієнтований на досягнення поставленої мети ¹⁴
Ситник Н. І.	забезпечення підприємства потрібною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції ¹⁵
Стельмашенко О. В. Балабанова Л. В.	специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якого є колектив співробітників – персонал; цілеспрямований вплив на особистість працівника з метою досягнення кращих результатів у його діяльності ¹⁶
Хміль Ф. І.	скоординована система заходів, спрямованих на формування та ефективне використання загального трудового потенціалу працівників у складних організаційних структурах ієрархічного типу ¹⁷
Храмов В. О., Бовтрук А. П.	частина функціональної області кадрового управління ¹⁸

Розуміння цих понять є ключовим для уточнення ролі та функцій управління персоналом на державній службі, оскільки воно дозволяє зрозуміти, що управління персоналом є складовою частиною державного управління, спрямованою на забезпечення ефективності та розвитку

¹⁰ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2006. 308 с.

¹¹ Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

¹² Палійчук Є. С. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95>.

¹³ Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.

¹⁴ Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом : навч. посіб. К. : КОНДОР, 2012. 324 с.

¹⁵ Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

¹⁶ Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк, 2010. 238 с.

¹⁷ Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

¹⁸ Матвеев П. М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.

державних інституцій. Необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій управління персоналом впливає з потреби забезпечення успішного функціонування державних органів шляхом відбору, розвитку та мотивації кваліфікованих працівників, а також здійснення контролю за їхньою діяльністю відповідно до законодавства та стратегічних цілей держави¹⁹.

Головною метою стратегічного управління персоналом органів публічного управління є забезпечення органів публічної влади необхідним персоналом, підтримка і розвиток на високому рівні його кваліфікації, професіоналізму і компетентності, створення системи оцінки, мотивації, стимулювання і інших необхідних умов для ефективної, результативної і якісної роботи²⁰.

Виходячи із головної мети стратегічного управління персоналом органів публічного управління, можна визначити завдання. Аналіз літератури з теми дослідження дозволяє зробити висновок, що завдання системи стратегічного управління персоналом органів публічного управління полягають у наступному:

- підготовка стратегії та її реалізація;
- аналіз, моніторинг управління людськими ресурсами;
- формування корпоративної культури;
- визначення потреби у персоналі;
- планування службової кар'єри та професійного розвитку публічних службовців^{21 22}.

Підсумовуючи, можна зазначити, що стратегічне управління персоналом це насамперед систематичний і планомірно організований вплив, що реалізується через низку взаємопов'язаних соціальних і організаційно-економічних заходів, орієнтованих на створення умов для нормального

¹⁹ Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

²⁰ Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

²¹ Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2008. Вип. 3. С. 329–330.

²² Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 185-191.

розвитку та ефективного використання трудового потенціалу на рівні публічної служби.

Стратегічне управління персоналом, як єдина система органу публічної служби, виконує як універсальні, так і специфічні функції. Незалежно від мети, завдань і особливостей діяльності органів публічної служби, управління персоналом забезпечує виконання таких універсальних функцій, як: визначення потреби в кадрах, вибір методів і технологій їх залучення; забезпечення організації необхідними працівниками (відбір, підбір, ділова оцінка); розвиток та адаптація співробітників; соціалізація на робочому місці; ефективне використання ресурсів персоналу; оцінка результатів праці; мотивація працівників за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів; управління конфліктами та правове врегулювання трудових відносин; облік та статистика персоналу; розробка кадрової політики організації; забезпечення інформацією процесу управління кадрами ²³.

Щодо специфічних функцій, то це спеціалізовані напрямки діяльності кадрових служб органів публічного управління відносно завдань, що вирішуються в процесі управління персоналом публічних служб. До них відносимо:

адміністративну: ведення штатного розпису, прийом, звільнення, переміщення кадрів;

інформаційно-аналітичну (аналітична робота з кадрами, вирішення конфліктів, спорів, сприятливого мікроклімату в колективі);

виховну (підвищення вимог до особистості державного службовця, дотримання професійної етики);

соціальну (пов'язана з визначенням соціальних гарантій, пільг державних службовців, створенню умов, що спонукають співробітників до активної трудової діяльності) ²⁴.

²³ Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2008. Вип. 3. С. 329–330.

²⁴ Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України : проблеми та перспективи розвитку. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf.

В. Савельєв ²⁵ виділяє, окрім універсальних функцій управління персоналом (залучення та відбір кадрів, розвиток кадрового потенціалу, організація системи оплати праці, вирішення конфліктів, забезпечення сприятливого мікроклімату в колективі), наступні специфічні функції, властиві саме процесу управління персоналом державної служби:

адміністративна (діяльність органів управління на підставі законодавства, що регулює державну службу: ведення штатного розпису, прийом, звільнення, переміщення кадрів);

інформаційно-аналітична (аналітична робота з кадрами, вирішення конфліктів, спорів, сприятливого мікроклімату в колективі);

виховна (підвищення вимог до особистості державного службовця, дотримання професійної етики);

соціальна (пов'язана з визначенням соціальних гарантій, пільг державних службовців, створенню умов, що спонукають співробітників до активної трудової діяльності).

Стратегічне управління персоналом в органах публічної влади дійсно є складним і багатограним процесом, який поєднує наукові підходи та мистецтво управління людськими ресурсами. Однак, я вважаю, що не можна обмежуватись лише поняттям «управління персоналом», яке визначається як сума заходів та механізмів. На мою думку, важливішим є розгляд цього процесу як взаємодії між стратегічними цілями органів публічної влади і реальними потребами розвитку та мотивації персоналу.

Я також погоджуюсь, що стратегічне управління персоналом має бути орієнтованим на забезпечення органів публічної влади висококваліфікованими працівниками, здатними виконувати професійні обов'язки на високому рівні. Однак, на мою думку, особливу увагу слід приділяти не тільки набору фахівців, але й їх постійному навчанню та адаптації до нових умов. Вважаю, що для забезпечення високої ефективності публічної служби необхідно створити систему безперервного розвитку

²⁵ Савельєв В. С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал, 2018. 325 с.

кадрів, що включає не лише традиційні форми підвищення кваліфікації, але й інтеграцію інноваційних підходів до навчання та розвитку.

Що стосується стратегічного управління персоналом у публічній службі, я маю сумніви щодо його здатності досягти максимальних результатів тільки за допомогою управлінських рішень. На мою думку, окрім стратегій і психологічних методів, слід більше уваги приділяти практичним інструментам, які дозволяють оперативно адаптуватися до змінюваного зовнішнього середовища. Важливо не тільки формувати стратегію, але й забезпечити її належну реалізацію в конкретних умовах публічної служби.

1.2 Технології стратегічного управління персоналом у системі публічної служби

Стратегічне управління персоналом є критично важливим елементом для забезпечення ефективної діяльності публічної служби. У сучасних умовах, коли державні установи стикаються з різними викликами, такими як швидкі зміни в соціально-економічному середовищі, цифровізація та підвищення вимог громадян, важливо впроваджувати новітні технології для оптимізації управління людськими ресурсами.

Що стосується технологій управління персоналом в органах публічної влади, то ми погоджуємося з думкою Г. Авербуха ²⁶, який розуміє це як систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації.

В інформаційному суспільстві та в умовах розвитку економіки знань зростає роль людини у системі виробництва, тому персонал став не тільки стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, тому є одним з об'єктів управління. Сутність управління

²⁶ Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.

персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації²⁷.

Технології управління персоналом включають кілька ключових аспектів: планування кадрових ресурсів, визначення потреби у нових співробітниках, набір, відбір, найм, адаптацію, навчання, кар'єрний розвиток, оцінку, мотивацію та нормування праці.

Ці технології передбачають організацію процесів відбору та прийому нових працівників, їх адаптацію, управління професійним розвитком, забезпечення можливостей для кар'єрного зростання, мотивацію та стимулювання праці, а також управління трудовими процесами, конфліктами та звільненням співробітників. Всі ці елементи складають основу кадрових технологій, які є фундаментом ефективного управління персоналом в організації.

Усі елементи даної системи науковці, що вивчають проблему управління персоналом публічних служб (Г. Авербух²⁸, О. Пархоменко-Куцевіл²⁹) об'єднують в три великі блоки:

технології з формування та подання персоналу;

технології з розвитку персоналу;

технології, спрямовані на раціональне використання ресурсів персоналу.

Щодо кадрових технологій, що використовуються в системі управління персоналом органів публічної влади, то варто погодитися з думкою О. Пархоменко-Куцевіл³⁰, яка виділяє наступні кадрові технології у сфері публічного управління:

відбір персоналу органів публічного управління;

трудова адаптація;

²⁷ Таньков К. М., Чепурда Г. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2012. № 12. С. 145-147.

²⁸ Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.

²⁹ Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України : проблеми та перспективи розвитку. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf.

³⁰ Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України : проблеми та перспективи розвитку. URL: http://vivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf.

трудова мотивація;

професійна підготовка працівників органів публічного управління; підвищення кваліфікації (оновлення знань та розвиток кадрового потенціалу працівників органів публічного управління з метою ефективного виконання своїх професійних обов'язків);

формування кадрового резерву;

оцінювання кадрів.

Аналізуючи зазначені технології можна детальніше розглянути кожен з них:

1) Відбір персоналу в органах публічного управління.

Процес відбору персоналу в органах публічного управління передбачає встановлення єдиних стандартів найму, які дотримуються всіх чинних законів і норм компанії. Це дає змогу забезпечити рівні можливості для професійного та кар'єрного зростання, а також реалізації особистісного потенціалу всіх співробітників. Крім того, це сприяє ефективному розподілу навантаження і раціональному використанню працівників, а також об'єктивному відбору кандидатів з відповідною кваліфікацією та професійними навичками.

2) Адаптація персоналу. Адаптація – це процес, який допомагає працівникові пристосуватися до зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Цей процес має складну структуру, що включає такі взаємопов'язані аспекти: організаційний, соціально-психологічний та професійний. Організаційна адаптація полягає у розумінні співробітником свого статусу, структури організації та механізмів управління. Соціально-психологічна адаптація стосується прийняття нових норм взаємовідносин і поведінки в організації, а професійна адаптація – це активне освоєння тонкощів професії та необхідних навичок.

3) Навчання персоналу. Система корпоративного навчання має забезпечити: підготовку всіх категорій персоналу відповідно до потреб органів публічного управління; розвиток управлінських навичок;

формування системи управління знаннями; обмін досвідом та інформацією в колективі; відображення організаційної філософії та корпоративної культури, а також розвиток системи корпоративних цінностей.

4) Оцінка та атестація персоналу. Оцінка персоналу – це кадрова технологія, яка передбачає вивчення та порівняння якостей працівників з попередньо встановленими критеріями. Оцінка може проводитися за таких умов: переведення на нову посаду, після закінчення випробувального терміну, під час атестації, формування кадрового резерву та призначення на посаду з резерву.

5) Формування кадрового резерву. Кадровий резерв – це група працівників, які мають потенціал для роботи в органах публічного управління і відповідають вимогам, що пред'являються до певних посад, а також пройшли відбір і цільову підготовку.

6) Управління кар'єрою: допомагає вирішувати кілька завдань: нарощувати людський потенціал, формувати трудову мотивацію, підвищувати ефективність діяльності співробітників, забезпечувати безперебійне заміщення посад, зберігати наступність знань і досягати професійного успіху працівниками.

Отже, можна впевнено стверджувати, що застосування зазначених кадрових технологій допоможе вирішити завдання кадрового забезпечення органів публічного управління і сприятиме ефективному управлінню професійними можливостями працівників.

Узагальнюючи вищезазначене, хочу зазначити, що в управлінні персоналом органів публічної влади важливо використовувати комплекс різних методів, таких як адміністративні, правові, економічні, морально-етичні та соціально-психологічні. Залучення цих методів в органічному поєднанні дозволяє не тільки підвищити результативність і ефективність, але й сприяє розвитку професіоналізму та майстерності працівників. Відтак, це має безпосередній вплив на якісне виконання ними своїх обов'язків.

Особливо важливими є кадрові технології, які включають відбір та адаптацію персоналу, а також мотивацію, професійну підготовку, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву та оцінку кадрів. Системне застосування цих технологій у поєднанні з правильним вибором методів управління персоналом дозволяє досягти високих результатів у публічному управлінні. Я вважаю, що якщо ці технології будуть ефективно інтегровані у стратегію управління персоналом, вони допоможуть не лише поліпшити роботу працівників, але й зроблять органи публічної влади більш адаптованими до швидких змін у суспільстві.

Кадрова технологія – це засіб управління кількісними та якісними характеристиками складу персоналу, що забезпечує досягнення цілей організації та ефективність її функціонування ³¹.

Кадрові технології – це сукупність методів та організаційних процедур, вкладених у оптимізацію кадрової діяльності органів управління. З їхньою допомогою визначаються відповідність працівників характеру виконання службових обов'язків, ефективність їхньої праці, рівень відповідності ділових, професійних та особистісних якостей службовців потребам організації, здійснюються планування та управління кар'єрою державного службовця, підвищення кваліфікації, перепідготовка, оцінка, добір та підбір персоналу ³².

На мою думку, справді, традиційні підходи в управлінні персоналом уже не відповідають вимогам сучасного часу. Вони часто не враховують швидкі зміни в технологіях, соціальних умовах та вимогах до ефективності. Це стає причиною того, що навіть найкращі стратегії управління виявляються не такими ефективними, як очікувалося.

Особливо важливим є використання адаптованих методів і підходів для різних груп працівників, оскільки універсальні рішення не завжди працюють. Врахування індивідуальних особливостей і ситуацій, у яких перебувають

³¹ Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 528 с.

³² Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163–166.

працівники, може стати ключовим чинником успіху. Важливо не просто вводити загальні принципи управління, а створювати персоналізовані стратегії, які допомагають кожному співробітнику розвиватися і досягати максимальної результативності.

Тому в умовах публічного управління дійсно необхідно звертати увагу на індивідуальні технології управління персоналом. Це дозволить не лише підвищити ефективність, а й сприяти кращій мотивації і залученості працівників у процесі реформ та вдосконалення організації.

Підставою для впровадження інновацій в управлінні персоналом є зміна завдань, які розв'язує підприємство, що викликано об'єктивними причинами, які відбуваються в зовнішньому середовищі³³.

Персонал-технології – це сукупність методів управління кадрами, спрямованих на покращення та оцінку людських ресурсів у публічному секторі. На відміну від кадрових технологій, персонал-технології більш динамічні і використовуються регулярно, особливо в процесі прийняття рішень щодо персоналу. Вони зазвичай розробляються поза межами організації і адаптуються відповідно до її культурних особливостей та вимог ефективності³⁴.

Загалом, персонал-технології можна розглядати як інструменти для взаємодії між керівниками різних рівнів та їхніми співробітниками, спрямовані на раціональне використання обмежених ресурсів, таких як трудовий потенціал. У межах управління персоналом існують різні типи таких технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та інші.

Багатоланкові технології включають виконання послідовних пов'язаних завдань, комунікаційні – встановлення ефективних трудових стосунків між співробітниками та підрозділами організації, а індивідуальні – точне формулювання управлінських дій стосовно конкретних працівників.

³³ Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21–23.

³⁴ Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

Розробка і впровадження персонал-технологій передбачає кілька етапів, серед яких: оцінка кадрової ситуації, коригування діючих положень, підготовка та узгодження проекту технології, її затвердження, поширення плану впровадження, навчання персоналу новим методам та визначення відповідальних за реалізацію технологій.

На мою думку, важливо, щоб ці технології не лише враховували вимоги організаційної культури, але й гнучко адаптувались до змін у зовнішньому середовищі. Від цього значною мірою залежить успішність впровадження та використання персонал-технологій у публічній службі.

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

персонал-технології позикової праці;

навчальні персонал-технології;

персонал-технології підбору та найму персоналу;

персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;

персонал-технології контролю праці персоналу;

інформаційні персонал-технології³⁵.

Технології стратегічного управління персоналом можна розглядати як творчий та інноваційний процес, що складається з кількох етапів: розробки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Це сприяє забезпеченню ефективного виконання функцій управління працівниками та досягненню високих стандартів і якісних результатів їх діяльності. Існує широкий спектр методів, прийомів і форм впливу на співробітників, які використовуються протягом усього їхнього професійного шляху – від набору до розвитку й звільнення, що дозволяє досягати максимальних результатів у трудовій діяльності.

Особливо важливою є роль стратегічного управління персоналом у рамках загальної стратегії органу державної влади. Воно дозволяє гармонізувати роботу кожного співробітника з загальними цілями та завданнями організації, що забезпечує успішну інтеграцію довгострокових

³⁵ Лях Ю. І. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні. Конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 66 с.

стратегічних цілей з оперативними завданнями, котрі виконуються на рівні окремих виконавців. Зі свого боку, це сприяє створенню ефективної і результативної команди, здатної ефективно реалізовувати поставлені цілі.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система ³⁶.

Система управління людськими ресурсами вимагає безперервного вдосконалення через впровадження технологій стратегічного управління в діяльність державних органів. Це передбачає: визначення місії, цілей та плану дій для їх досягнення; розвиток персоналу, що впливає на професіоналізм та ефективність державної служби; а також проходження процесу адаптації.

Технології стратегічного управління персоналом у системі публічної служби відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності та високої результативності органів публічної влади. Вони дозволяють не тільки керувати кадрами, а й сприяють підвищенню кваліфікації, мотивації та адаптації працівників до змінюваних умов. Я вважаю, що це важлива складова для успішного функціонування публічної служби.

Проте, я також переконана, що на шляху впровадження цих технологій важливо не просто використовувати сучасні методи та підходи, а й враховувати специфіку кожної організації. Технології повинні бути адаптовані до реальних умов, враховуючи культуру організації, рівень розвитку персоналу та потреби самої служби. Це дозволяє не тільки ефективно реалізувати стратегії управління, але й зберегти мотивацію працівників, сприяючи їх професійному зростанню та розвитку.

Особисто я вважаю, що ключовим елементом для досягнення успіху є комплексний підхід. Необхідно інтегрувати нові технології управління в систему публічної служби таким чином, щоб вони забезпечували сталий розвиток органів публічної влади та позитивно впливали на виконання

³⁶ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2006. 308 с.

функціональних обов'язків. Врахування індивідуальних потреб працівників, а також підтримка їхнього професійного розвитку має стати пріоритетом для всіх організацій у цій сфері.

Загалом, важливо зрозуміти, що технології стратегічного управління персоналом не є панацеєю. Їх успішне впровадження залежить від бажання та здатності органів публічної влади адаптувати ці методи до своїх реальних умов і викликів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1 Характеристика сучасних технологій стратегічного управління персоналом в органах публічної влади України

У сучасних умовах стрімкого розвитку країни правильне управління людськими ресурсами в органах публічної влади є одним із найважливіших аспектів. Я вважаю, що саме персонал виступає основною рушійною силою, яка забезпечує прогрес у державному управлінні. Тому розробка ефективних стратегій управління персоналом є критичним завданням для повного реалізування потенціалу публічних інституцій.

Для досягнення реальних структурних змін в органах державної влади в умовах інтеграції новітніх технологій управління персоналом керівники повинні орієнтуватися на кілька важливих критеріїв. Це і дотримання формальних норм організації роботи персоналу, і здатність враховувати складність управлінських ситуацій, а також вміння ефективно виконувати функціональне управління. Тільки в такому разі можна забезпечити справжню трансформацію органів публічної влади, яка дозволить їм стати більш адаптованими до нових викликів часу.

Дослідження щодо управління персоналом публічної служби в останні роки стосувалися таких аспектів, як формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій ³⁷, особливостям стратегічного управління персоналом на публічній службі в Україні, стимулюванню професійного зростання і розвитку лідерських навичок ³⁸, формуванню позитивного іміджу

³⁷ Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>.

³⁸ Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі : деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf.

державних службовців в суспільстві ³⁹, вимогам до етичної поведінки державних службовців та механізмам контролю за їхньою діяльністю ⁴⁰, шляхам забезпечення виконання європейських стандартів управління персоналом у публічній службі в умовах реформування ⁴¹.

Під кадровими технологіями в публічній службі ми будемо розуміти систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації ⁴².

У таких умовах чітко визначається роль персоналу в інноваційних процесах, оскільки він має значний вплив на швидку адаптацію до структурних змін і здатність ефективно їх реалізовувати у своїй професійній діяльності. З моєї точки зору, керівники органів публічної влади повинні враховувати такі важливі показники ефективності роботи персоналу, як кваліфікаційний і інтелектуальний потенціал, психофізичні можливості та здатність до антикризового управління, при цьому враховуючи цілі, інтереси та потреби працівників. Це важливо для забезпечення гармонійної роботи колективу та ефективної реалізації стратегії органу публічної влади.

На мою думку, сьогодні професійний розвиток кадрів і оновлення управлінського складу є ключовими факторами в ефективності системи управління персоналом у публічному секторі. Вони визначають рівень якості надання публічних послуг і значною мірою впливають на результативність роботи органів державної влади, а також соціально-трудові відносини. Щоб досягти цих цілей, потрібно активно впроваджувати інноваційні технології управління персоналом. Це дозволить оптимізувати організаційну структуру, покращити ставлення громадян до публічних службовців, задовольнити їхні потреби у суспільному визнанні та престижності публічної служби, а також

³⁹ Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>.

⁴⁰ Губанов О. О.. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>.

⁴¹ Сивий Р. П. Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>.

⁴² Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 185-191.

підвищити якість надання публічних послуг та ефективність процесу прийняття рішень. Тільки так можна забезпечити стабільність і ефективність державного управління.

Розвиток публічної служби вирішальною мірою визначається якісними та структурними зрушеннями в її кадровому потенціалі, ефективністю управлінських технологій. Технології управління забезпечують цілісність впливу на поведінку людини, створюють сприятливе управлінське середовище, підвищують організованість, дисципліну, зміцнюють довіру, змінюють ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до цілей управління. При цьому слід пам'ятати, що у загальних управлінських технологіях об'єктом впливу є людина, як учасник трудового процесу та як суб'єкт діяльності⁴³.

Варто зауважити, що кадрові технології можна розглядати як комплексний набір інструментів і методів, спрямованих на вплив на персонал організації з метою досягнення визначених керівництвом результатів. Одночасно це і засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують реалізацію функцій та завдань організації. У свою чергу, обґрунтування та апробація на практиці кадрових технологій з позиції ефективного, комплексного використання може дати максимальний ефект, виступатиме інструментарієм побудови аціональної системи відбору та оцінки кадрів⁴⁴.

На основі структурно-функціонального підходу, кадрові технології в публічній службі розділити на 3 групи: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу

⁴³ Пархоменко-Кучевіч О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад : концептуально-методологічні засади : монографія. Київ : ФАДА ЛТД, 2010. 296 с.

⁴⁴ Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1 (41). С. 117–121.

(підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток)⁴⁵.

Основні завдання впровадження кадрових технологій у публічну службу, на мою думку, полягають у кількох важливих аспектах. По-перше, необхідно підвищувати кваліфікацію працівників кадрових підрозділів через професійну підготовку та перепідготовку кадрів. Це дозволить створити високо кваліфіковану команду, здатну ефективно виконувати свої функції в умовах постійних змін у державному управлінні.

По-друге, запровадження нових кадрових практик в роботу органів публічної служби є ключовим завданням для покращення процесів управління персоналом. Використання інноваційних методів, таких як цифровізація та автоматизація процесів, дозволить підвищити ефективність та прозорість кадрових процедур.

Створення системи мотивації праці державних службовців є не менш важливим завданням. Мотивація є важливою складовою для залучення та утримання талановитих кадрів у публічному секторі, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості публічних послуг.

І, зрештою, підвищення престижу публічної служби та формування ефективної корпоративної культури в державних установах сприятиме зміцненню довіри громадян до органів державної влади. Престиж публічної служби є важливим фактором, який допомагає залучати найбільш здібних та мотивованих працівників до державної служби.

Низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури грошового їх утримання⁴⁶.

⁴⁵ Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.

⁴⁶ Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

На мою думку, однією з основних причин неефективності кадрових технологій у публічній службі є недостатнє освоєння сучасних методів управління персоналом. Це обмежує можливості для оптимального розвитку потенціалу працівників та сприяє зниженню ефективності державного управління в цілому. Важливим є те, що відсутність належних стимулів для кар'єрного зростання та самовдосконалення може суттєво знизити мотивацію працівників і навіть призвести до зниження їх продуктивності.

Також хочу зазначити, що бракує інноваційних підходів у кадровій політиці. Відсутність сучасних критеріїв та інструментів для оцінки професіоналізму працівників значно ускладнює формування ефективного кадрового резерву, адже без чітких та об'єктивних критеріїв складно приймати управлінські рішення щодо просування та розвитку кадрів.

Крім того, проблема низької кваліфікації кадрів, які займаються управлінням персоналом, ще більше ускладнює ситуацію. Кваліфіковані фахівці здатні краще аналізувати потреби організації та створювати систему, яка відповідатиме вимогам часу.

Важливою проблемою є і недостатня система матеріального та морального стимулювання працівників. Без належної мотивації залучити молодих, талановитих і перспективних працівників до державної служби стає надзвичайно складно. Оскільки публічний сектор часто не може конкурувати з приватним сектором у фінансових питаннях, варто більше звертати увагу на нематеріальні фактори, такі як можливості професійного розвитку та покращення іміджу публічної служби.

Загалом, на мою думку, для покращення кадрової політики в публічній службі потрібно впроваджувати більш ефективні, інноваційні технології, які дозволять гнучко реагувати на потреби суспільства та забезпечити високу якість управлінських рішень. Тільки так можна забезпечити сталий розвиток і професіоналізм державних органів, а також залучити в систему кваліфіковані кадри, здатні працювати на благо громадян.

Розглянемо сучасні технології стратегічного управління персоналом в органах публічної влади України, які є важливим інструментом управління та ефективним засобом підвищення кадрового потенціалу органів публічної влади, такі як аудит-технологія, маркетинг-технологія та лізингові технології.

Аудит-технологія управління персоналом в органах публічної влади є своєрідним висновком про стан системи управління персоналом і кадровий потенціал публічно-владних інституцій. На сьогоднішній день аудит персоналу в органах влади дає змогу сформувавши системне уявлення про роботу працівників, виявити «сильні» і «слабкі» сторони їх діяльності (тобто зробити SWOT-аналіз) та потреби у навчанні чи підвищенні кваліфікації, визначити рівень кадрової забезпеченості та необхідність у фахівцях, проаналізувати структуру управлінського персоналу, окреслити стиль управління та запропонувати способи його удосконалення, охарактеризувати соціально-психологічний клімат у колективі, виявити інноваційний потенціал та ін.⁴⁷

Незалежний, об'єктивний та повний аудит персоналу є основним засобом контролю над кадровою ситуацією в органах влади, результатом від проведення якого є скорочення плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, виявлення потреби у навчанні працівників чи підвищенні рівня їх кваліфікації, економія коштів на пошук і відбір нових фахівців. Системне здійснення аудиту персоналу сприятиме розвитку системи управління кадрами, підвищенню рівня ефективності функціонування органів влади та якості надання працівниками публічних послуг населенню⁴⁸.

В державних органах цей підхід може бути корисним для покриття тимчасових вакансій або для виконання короткострокових завдань без необхідності наймати постійних співробітників. Це дозволяє швидко забезпечити необхідний кадровий ресурс, зменшуючи витрати на утримання персоналу.

⁴⁷ Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

⁴⁸ Соколова Т. Роль технологій у стратегічному управлінні персоналом у системі публічної служби. Київ : Лино, 2022. 611 с.

Маркетинг-технологія є потужним інструментом для організації та ефективного управління персоналом у державних органах. Працівники становлять ключовий кадровий ресурс для органів державної влади та місцевого самоврядування, і лише за умови ефективного управління людськими ресурсами на основі маркетингових принципів можна досягти оптимальних результатів у виконанні завдань публічно-управлінської діяльності. Зокрема, за допомогою маркетингу персоналу органи влади можуть аналізувати ринок праці, прогнозувати його тенденції, оцінювати кадровий потенціал, залучати висококваліфікованих спеціалістів, підтримувати професійний розвиток працівників, здійснювати моніторинг їхньої діяльності та формувати ефективну команду.

При цьому сутність маркетингу персоналу обмежується не лише дослідницькою й аналітичною роботою, а й доведенням отриманих результатів до органів публічної влади як потенційних роботодавців, які можуть на їх основі оптимізувати й удосконалювати власну систему управління персоналом, корегувати свою поведінку по відношенню до власних працівників ⁴⁹.

Маркетинг-технології здатні значно підвищити ефективність стратегічного управління в органах державної влади. Вони сприяють розробці гнучких стратегій, які відповідають на актуальні виклики, покращують взаємодію з громадянами та підтримують впровадження інноваційних методів в управлінні. Однак для досягнення найкращих результатів важливо враховувати соціальні, культурні та економічні умови, а також забезпечити відповідне навчання та підтримку персоналу.

Синергетична технологія стратегічного управління персоналом свідчить про принципово новий підхід до організації діяльності органу державної влади. Це, на думку Р. Хоффмана ⁵⁰, пов'язується із тим, що *«раніше вважалося, що стратегія має бути відома лише вузькому колу*

⁴⁹ Гончарук Н. Виклики та перспективи стратегічного управління персоналом у контексті реформування публічної служби. Хмельницький : ХУУП ім. Леоніда Юзькова. 2022. С. 106–115.

⁵⁰ Хоффман Р., Бекер Д. А. Імітація стратегічного управління. Хоумвуд, 1989.

вищих керівників і не повинна вдаватися до гласності, проте в наші дні перевага віддається публічно сформованій політиці стратегія має бути справою не лише керівника організації, але і її безпосереднього персоналу, аби стати реальною і ефективною».

«Під синергетичною технологією стратегічного управління персоналом слід розуміти сукупність методів і підходів, що використовуються для організації діяльності персоналу з метою ефективного прийняття управлінських рішень та досягнення конкретних цілей організації. Таким чином, суть синергетичної технології полягає у вдосконаленні як структури, так і процесів управлінської діяльності персоналу в органах державної влади, що сприяє більш ефективній реалізації управлінських технологій».

Сутність лізингових технологій управління персоналом в органах публічної влади полягає в тимчасовому залученні працівників для виконання конкретних завдань (лізинг персоналу, аутстафінг) або переданні певних функцій чи проектів на довготривалий період чи на постійній основі (аутсорсинг). Використання таких технологій може бути обумовлене дефіцитом кваліфікованих спеціалістів, тривалою відсутністю працівників через хворобу, відпустки, проведенням соціологічних досліджень, організацією конференцій, необхідністю економії ресурсів тощо. Такі технології, що є альтернативними формами зайнятості, мають свої переваги та недоліки, тому їх впровадження в систему управління персоналом органів влади повинно бути чітко визначено на законодавчому рівні та ретельно зважено з точки зору доцільності, ефективності та надійності.

В Україні існує значний попит на кваліфікованих фахівців середнього та вищого рівня, які мають значний практичний досвід управлінської діяльності та необхідну професійну підготовку. У зв'язку з цим впровадження новітніх технологій пошуку керівних кадрів є важливою та актуальною проблемою для органів державної влади. Розглянемо деякі з них, що можуть бути застосовані в органах публічної влади.

1) Лізинг персоналу (staff leasing). Лізинг персоналу передбачає тимчасове надання працівників від спеціалізованих агентств для виконання певних функцій. В державних органах цей підхід може бути корисним для покриття тимчасових вакансій або для виконання короткострокових завдань без необхідності наймати постійних співробітників. Це дозволяє швидко забезпечити необхідний кадровий ресурс, зменшуючи витрати на утримання персоналу ⁵¹.

Окрім цього, на думку І. Шевченко ⁵², під час найму та добору персоналу в публічних організаціях важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту. Це дозволить предбачити поведінку персоналу під час виконання роботи, виявити його мотиви та стимули до праці тощо.

2) Аутстафінг (outstaffing) – це процес, при якому працівники формально належать до зовнішньої компанії, але фактично виконують завдання в органах державної влади. Така практика дозволяє органам влади знизити адміністративні витрати та зосередити зусилля на виконанні основних функцій, передаючи операційні процеси зовнішнім фахівцям.

3) Аутсорсинг (outsourcing) – полягає у передачі певних функцій або процесів зовнішнім компаніям. В державному секторі це може охоплювати послуги ІТ-підтримки, бухгалтерії, юридичні послуги або прибирання. Аутсорсинг дає можливість органам державної влади зосередитись на основних завданнях, одночасно знижуючи витрати та підвищуючи ефективність виконання допоміжних функцій.

4) Рекрутинг в державній службі охоплює процес залучення кандидатів на відкриті вакансії. Це може включати різноманітні стратегії для пошуку кандидатів, від публікацій оголошень до активного пошуку через рекрутингові агентства. Систематичний підхід до рекрутингу дозволяє

⁵¹ Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 200 с.

⁵² Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

залучити найбільш кваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам конкретних посад.

5) Middle selection – це процес відбору кандидатів на середній рівень управлінських посад або спеціалістів. В державному секторі цей підхід дозволяє залучати кваліфікованих фахівців, які здатні виконувати важливі управлінські та технічні функції, не займаючи найвищі керівні позиції. Це особливо важливо для забезпечення ефективної роботи органів влади та заповнення ключових посад.

6) Хедхантинг (headhunting) – спеціалізований метод пошуку та залучення висококваліфікованих фахівців на стратегічно важливі посади. У державній службі хедхантинг може бути використаний для залучення експертів на керівні посади або для реалізації особливо важливих проектів, які вимагають специфічних знань і досвіду⁵³.

7) Скринінг – це процес попереднього відбору кандидатів для оцінки їх відповідності вимогам вакансії. Ця технологія дозволяє швидко фільтрувати резюме та кандидатів на основі заздалегідь визначених критеріїв. В державних установах скринінг допомагає ефективно обробляти велику кількість кандидатур, забезпечуючи їх відповідність вимогам організації ще до проведення співбесід⁵⁴.

За допомогою цих технологій можна оптимізувати процеси набору та управління персоналом, скорочуючи час на пошук кандидатів і підвищуючи якість відбору. Використання хедхантингу, рекрутингу та middle selection дає можливість державним органам залучати талановитих і досвідчених фахівців на важливі посади. Аутсорсинг та аутстафінг сприяють зниженню витрат на утримання персоналу, а лізинг персоналу дозволяє швидко поповнювати кадри на тимчасовій основі.

⁵³ Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

⁵⁴ Білорус Т. В. Інноваційні технології в управління кадровим потенціалом підприємства. URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatsiyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.

Процес прийняття рішень щодо підбору та відбору кадрів залежить від політики організації, яка може бути орієнтована як на просування внутрішніх працівників, так і на залучення нових фахівців ззовні.

Стратегічне управління персоналом у державних установах та організаціях є багатограним і складним процесом, що потребує комплексного підходу. Ефективність і результативність роботи працівників прямо залежить від того, наскільки професійно та системно впроваджуються різноманітні управлінські технології та методи, особливо з урахуванням новітніх викликів, які постають перед органами влади на внутрішньому та зовнішньому рівнях. Важливою складовою є здатність органів публічної влади адаптуватися до сучасних вимог та забезпечувати належне формування державної політики. Для цього необхідно регулярно проводити моніторинг і оцінку результатів впровадження цієї політики ⁵⁵.

У процесі реформування державної служби та її орієнтації на європейські стандарти виникає потреба в удосконаленні стратегічного управління кадрами в публічному секторі. Така реформа спрямована на створення інноваційної, цифрової та орієнтованої на послуги держави, яка здатна ефективно реалізовувати політику, орієнтуючись на потреби громадян, сталий соціальний розвиток і здатність оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики.

Впровадження нових кадрових інновацій вимагає змін у підготовці кадрів, підборі фахівців, а також в аспектах психологічного, інформаційного та фінансового забезпечення. Питання оптимізації управлінських стратегій є важливим для публічних організацій, оскільки неефективне управління персоналом може поставити під загрозу стабільність організаційної структури.

Для підвищення ефективності публічних установ необхідно розробляти та впроваджувати передові технології управління, які не тільки сприятимуть

⁵⁵ Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>.

зростанню, а й забезпечать ефективне використання наявних компетенцій людського капіталу.

2.2 Стратегічне управління персоналом в системі публічної служби в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану та інших кризових явищ

Одним із ключових технологічних інструментів стратегічного управління персоналом у кризових умовах є створення чітких інституційних структур управління персоналом. В умовах кризи особливо важливими стають так звані кадрові служби чи структури. Основними стратегічними завданнями таких служб (управління персоналом, відділів кадрів) є розробка та впровадження кадрової політики, а також перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. Це необхідно для того, щоб персонал був здатний забезпечити реалізацію необхідних структурних змін у системі державного управління.

Пандемія та масштабна військова агресія проти України ставлять нові виклики для системи управління персоналом у публічному секторі, що вимагає перегляду існуючих підходів.

Це потребує розробки нових принципів, що відрізняються від традиційних підходів до організації праці державних службовців. Як стверджують Р. Хойгаард та Ж. Картер ⁵⁶, *«система мотивації, більша зарплата, кращий офіс, приємні люди – реальність, яку ми не маємо, бо фактично це простір для маніпуляції нами, система матеріальної мотивації робить нас сприятливими до маніпуляції, звужує наші горизонти сприйняття і псує нашу поведінку, змушуючи нас діяти проти наших цінностей»*, тому основним завданням сучасності для публічного управління на принципах корпоративного управління є звільнення від «лідерської» бульбашки. Зауважимо, що таку позицію поділяють практики сфери

⁵⁶ Hougard R. & Carter J. Ego is the enemy of good leadership. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>.

кадрового менеджменту – Дж. Інтагліата, Дж. Стурман та С. Кінкайд ⁵⁷, наголошуючи на необхідності, поряд з можливістю висування ініціативи, посилення відповідальності за її просування та реалізацію.

Війна обумовила появу низки викликів для влади на всіх рівнях управління, подолання яких потребувало зміну підходів до роботи публічних службовців, переосмислення пріоритетів публічної політики, появу нових форм співпраці державних органів, бізнес середовища та громадянського суспільства ⁵⁸.

Управління персоналом в умовах кризових явищ таких, як пандемія та війна, вимагає деталізованого підходу до оцінки ризиків. Слід окреслити всі потенційні загрози, які можуть виникати в таких умовах, а також розробити стратегії для їх мінімізації, це висвітлено в таблиці 2.1.

На таких ризиках, зокрема, акцентували увагу В. Борщевський, О. Василиця та Є. Матвєєв ⁵⁹. Науковці наголошували на існуванні небезпеки того, що укорінення таких тенденцій може призвести до виникнення низки деструктивних процесів, які негативно відобразяться на ефективності публічного управління в умовах повоєнного розвитку нашої держави.

⁵⁷ Intagliata J., Sturman J. & Kincaid S. How to Spot – and Develop High-Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>.

⁵⁸ Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 12.

⁵⁹ Борщевський В., Василиця О., Матвєєв Є. Публічне управління в умовах воєнного стану, інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35.

Таблиця 2.1

Карта ризиків для стратегічного управління персоналом в публічній службі в умовах криз (авторська розробка)

№	Ризик	Оцінка наявності ризику	Можливі наслідки	Заходи для мінімізації ризику	Примітки
1.	Втрата мотивації персоналу через невизначеність в умовах пандемії/воєнного стану	Так	Зниження продуктивності звільнення кваліфікованих кадрів	Введення системи підтримки персоналу, психологічна допомога, гнучкі умови роботи	Потрібно розробити програми мотивації і підтримки
2.	Порушення графіків роботи через карантинні обмеження та закриття офісів	Так	Затримки в роботі, зниження ефективності органів публічного управління	Перехід на дистанційну роботу, використання цифрових інструментів для комунікацій	Необхідно перевірити можливість адаптації до онлайн-форматів
3.	Психологічний стрес та вигорання співробітників через постійні кризи	Так	Зниження продуктивності проблеми зі здоров'ям	Психологічна підтримка, тренінги по боротьбі зі стресом, гнучкий графік	Регулярне проведення психологічних тренінгів
4.	Відсутність фізичного контакту через обмеження та віддалену роботу	Так	Втрата командного духу, відчуження між співробітниками	Віртуальні командні зустрічі, підтримка внутрішніх комунікацій через онлайн-платформи	Використання нових технологій для збереження командного духу
5.	Невизначеність в оплаті праці та умовах контракту через економічні труднощі	Так	Зниження мотивації, погіршення умов для персоналу	Чітке інформування персоналу про зміни, розробка соціальних гарантій для службовців	Комунікація щодо змін в умовах контракту повинна бути прозорою
6.	Низька готовність до кризових ситуацій та відсутність кризових планів	Так	Недостатня ефективність реагування на надзвичайні ситуації.	Розробка кризових сценаріїв, підготовка резервних кадрів	Регулярні навчання і тренування для персоналу
7.	Втрата контактів з іншими державними установами через обмеження мобільності.	Так	Зниження координації, затримки в прийнятті рішень.	Розробка електронних платформ для обміну інформацією між установами	Запровадження системи онлайн-комунікацій між органами влади
8.	Високий рівень стресу серед персоналу через незрозуміле майбутнє та політичну ситуацію	Так	Зниження ефективності, проблеми зі здоров'ям	Психологічна підтримка, чітке інформування та стабільність у комунікаціях	Важливо дотримуватися інформаційно і прозорості

Вразливість органу публічного управління до ризиків на високому рівні, тому необхідно розібратися, якими саме загрозами це зумовлено – внутрішніми чи зовнішніми та при розробці плану забезпечення діяльності органу публічного управління визначити елементи вразливості, їх вплив може привести до тривалих перерв у діяльності державних службовців. За допомогою карти ризиків можна визначити, де і за рахунок чого можна підвищити запас міцності людських ресурсів системи публічного управління в умовах воєнного стану та надзвичайних ситуацій.

Війна підкреслила критичну важливість наявності в Україні висококваліфікованих та відданих своєму професіоналізму державних службовців, здатних до самостійного і гнучкого мислення для ефективного вирішення складних управлінських завдань. Зокрема, результати опитування «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведеного компанією «Делойт» в Україні у співпраці з Американською торговельною палатою в Україні в червні 2022 року, показали ставлення державних службовців до покращення управління людськими ресурсами. У звіті зазначено необхідність удосконалення управління робочим навантаженням (57% опитаних), важливість підтримки в реальному часі (57%), а також доцільність перегляду організаційної структури (49%)⁶⁰.

Крім того, акцентується увага на необхідності створення системи підтримки Well-being, яка забезпечувала б продуктивне поповнення кадрів, кар'єрний розвиток, фінансову стабільність, охорону здоров'я, психологічну стійкість та соціальну затребуваність працівників⁶¹.

Також, проводячи опитування у 2023 році понад 10 000 респондентів у 105 країнах вважають лідерство однією з основних перешкод серед більшості трендів, визначених у звіті. Про це свідчать результати опитування, згідно з якими 94% респондентів вважають лідерські здібності та ефективність

⁶⁰ Селіванов С. & Кашлакова А. Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. Державна служба України : Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації. Київ : КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2022. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>.

⁶¹ Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні (2022, 02 вересня). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.

керівників важливими факторами для успіху їхньої організації, що є найвищим показником серед усіх окреслених трендів. Однак лише 23 % вважають, що керівники їхніх організацій здатні впоратися з сучасними викликами. Такий результат, ймовірно, пов'язаний із застарілим підходом до управління та працівників. Майже половина респондентів зазначили, що керівники їхніх організацій стикаються з труднощами через необхідність швидко реагувати на кардинальні зміни та визначати пріоритети завдань⁶².

За результатами дослідження *Deloitte 2024 Global Human Capital Trends*, найактуальнішими питаннями у світі є довіра та сталий розвиток людського капіталу. Хоча 89 % керівників стверджують, що їхні організації певною мірою сприяють сталому розвитку людського капіталу, лише 41 % працівників погоджуються з таким твердженням. Крім того, менше половини (43 %) працівників зазначили, що умови праці покращилися порівняно з тим, якими вони були на початку їхнього працевлаштування. Працівники вказали зростання стресу на роботі та загрозу витіснення робочих місць технологіями як найбільші виклики для організацій, що підтримують концепцію сталого розвитку людського капіталу⁶³.

Доцільно впроваджувати механізми антикризової політики та формування ефективної системи антикризової системи управління персоналом на державній службі. Серед яких можна виділити маркетинговий підхід до управління персоналом на державній службі, який сприяє покращенню якості роботи організацій, залученню найкращих кадрів та створенню позитивного іміджу державних установ як роботодавців. Це дозволяє ефективно вирішувати задачі державного управління та забезпечувати стабільний розвиток суспільних інститутів.

Маркетинговий підхід в управлінні персоналом на державній службі, на мою думку, має великий потенціал для покращення ефективності роботи державних органів та підвищення рівня задоволеності працівників. Я

⁶² Міжнародне дослідження 2023. Deloitte Human Capital Trends «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends.html>.

⁶³ Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні (2024). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

вважаю, що важливо орієнтуватися на принципи, які застосовуються в бізнесі, щоб залучити кваліфікованих та мотивованих спеціалістів, а також покращити атмосферу всередині організації.

Доповненням до наведених характеристик маркетингового підходу в управлінні персоналом на публічній службі є тези Р. Бюннера та Е. Дітманна. Згідно з ідеями Р. Бюннера, робоче місце на публічній службі розглядається як продукт, який необхідно «продати» потенційному працівникові, здатному виконувати обов'язки державного службовця. Враховуючи погляди Е. Дітманна, який бачить маркетинг персоналу як інструмент стратегічного аналізу, маркетинговий підхід до управління персоналом у сфері публічного управління виступає як механізм залучення необхідних та бажаних кадрів з національного ринку праці, що відповідають вимогам щодо кількості, освіти та кваліфікації⁶⁴.

На сьогодні найпоширенішою є концепція холістичного маркетингу, що базується на п'яти основних напрямках. Адаптуючи ці напрямки до цілей управління персоналом у публічному управлінні, можна виділити такі:

1) Маркетинг трудових відносин – цей напрям зосереджений на побудові стійких і продуктивних стосунків між державними службовцями та організацією публічного управління. Акцент робиться на забезпеченні стабільної мотивації працівників, розвитку їх лояльності та задоволеності роботою, що має сприяти зниженню плинності кадрів та створенню комфортного робочого середовища.

Основне завдання: формування та розвиток тривалих, стабільних і взаємовигідних відносин з усіма державними службовцями⁶⁵.

2) Інтегрований маркетинг – передбачає ефективну координацію комунікацій між різними рівнями влади та в межах органів публічного управління. Важливою складовою є забезпечення інформаційної прозорості, створення системи комунікацій, яка сприятиме правильному обміну інформацією та посилюватиме внутрішню єдність органів публічної служби.

⁶⁴ Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55.

⁶⁵ Котлер П., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. 14-те видання. Нью-Джерсі: Prentice Hall, 2011. 812 с.

Це дозволяє досягти синергетичного ефекту, коли спільні зусилля ведуть до кращих результатів, ніж індивідуальні.

Основне завдання: управління вертикальними та горизонтальними комунікаціями в публічній службі, а також каналами поширення інформації серед державних службовців на основі принципу синергії.

3) Внутрішній маркетинг – зосереджується на формуванні ефективної корпоративної культури всередині організації. Це включає розвиток цінностей, принципів та норм, що сприяють гармонійному функціонуванню органу публічного управління. Важливо, щоб кожен співробітник відчував себе частиною команди та розумів свою роль у досягненні загальних цілей. Ефективне позиціонування публічної служби залежить не лише від керівництва, а й від взаємодії всіх працівників.

Основне завдання: створення корпоративної культури в органі публічного управління на засадах принципів маркетингу.

4) Маркетинг ефективності діяльності публічної служби – моніторинг та оцінку ефективності застосування маркетингових стратегій у публічному управлінні. Йдеться про постійну діагностику та аналіз таких показників, як задоволеність державних службовців умовами праці, рівень їх залученості та мотивації, а також показники загальної ефективності органу публічного управління (якість виконання функцій, ефективність управлінських рішень, сприйняття громадянами) ⁶⁶.

Основне завдання: оцінка наслідків застосування маркетингових підходів в управлінні персоналом і діяльності органу публічного управління вцілому.

5) Соціально відповідальний маркетинг – акцентує увагу на етичних аспектах діяльності органів публічного управління. Зокрема, цей напрям ставить на меті не тільки ефективне виконання завдань публічного управління, а й врахування соціальних, екологічних та економічних наслідків цієї діяльності. Це включає покращення умов праці для державних

⁶⁶ Петреску Е.-К., Поп Н. А. Особливості маркетингової діяльності в страховій галузі. URL: <http://steconomice.uoradea.ro>.

службовців, підвищення соціальної відповідальності, а також впровадження принципів сталого розвитку і прозорості у діяльності органів публічного управління ⁶⁷.

Основне завдання: досягнення мети функціонування системи публічної служби з урахуванням її наслідків для державних службовців, громадян і суспільства.

У межах концепції холістичного маркетингу управління персоналом у публічному управлінні роль керівника повинна орієнтуватися на клієнто-орієнтований підхід до персоналу, проте не обмежуватися лише цим аспектом. Керівник у системі публічного управління має створити умови, які сприятимуть найбільш ефективному використанню трудових ресурсів, забезпечуючи такі робочі умови для державних службовців, що дозволяють досягти максимальної лояльності до органу публічного управління та високої продуктивності праці.

Маркетинговий підхід в публічному управлінні можна позиціонувати через *«іміджевий продаж публічної служби та її послуг не тільки громадянам, але й власному персоналу і потенційним працівникам»* ⁶⁸.

В практичному сенсі маркетинговий підхід в управлінні персоналом на державній службі передбачає розробку для державних службовців *«плану забезпечення безперервної діяльності»* ⁶⁹, який дозволяє:

по-перше, оцінити рівень ризиків для державних службовців та ступінь уразливості публічного управління до загроз (плинність кадрів, низький рівень лояльності державних службовців, зниження продуктивності та якості роботи);

по-друге, розробити для системи публічного управління ефективну модель управління ризиками, що генеруються на рівні персоналу, та містить набір відповідних заходів в умовах надзвичайної ситуації ⁷⁰.

⁶⁷ Котлер П., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. 14-те видання. Нью-Джерсі : Prentice Hall, 2011. 812 с.

⁶⁸ Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції : практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55.

⁶⁹ Алексеева С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри : теорія і практика : монографія / за ред. Київ : Міленіум, 2018. 484 с.

⁷⁰ Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. дис... канд. екон. наук. Донецьк : Донец. нац. ун-т, 2000. 20 с.

У маркетинговому підході до управління персоналом у публічному управлінні особливу увагу приділяють психологічному клімату в колективі державних службовців. В умовах російсько-української війни створення сприятливої психологічної атмосфери стає важливим фактором, що безпосередньо впливає на ефективність роботи органу публічного управління⁷¹.

Соціально-психологічний клімат є важливим, оскільки формує основу працездатності державного службовця, стимулює ефективність праці, згуртованість та їх лояльність до системи публічного управління⁷².

Для створення комфортного соціально-психологічного клімату потрібно брати до уваги такі основні фактори:

кадровий склад та вікова структура державних службовців;

психологічна сумісність колективу державних службовців;

стиль керівництва та тип формування взаємин між керівником та підлеглими;

характер трудового процесу, що проявляється у взаємодії поза виконанням робочих завдань⁷³.

Під час війни значно зростає ймовірність професійного вигорання, тому керівникам служб управління персоналом важливо приділяти увагу відпочинку як для себе, так і для своїх підлеглих. Важливо організовувати регулярні перерви, а також ставити реалістичні робочі цілі та завдання, визначаючи адекватні терміни для їх виконання⁷⁴.

Також важливо створити умови, які дозволяють ефективно впроваджувати основні цінності публічної служби. Крім того, необхідно підтримувати розвиток впевненості персоналу, як у своїх силах, так і в майбутньому, оскільки в умовах надзвичайної ситуації, як зараз, не уникнути

⁷¹ Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/ab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf.

⁷² Нагорняк К. Як ми пережили це : що хвилювало працівників великих компаній під час карантину. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhili-ce-shcho-hvilyovalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantinu>.

⁷³ Сазонова Т. О. Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080>.

⁷⁴ Зуберек В. Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. Сайт Європейської Бізнес Асоціації. 2020. URL: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi>.

певних сумнівів. Одночасно, варто зазначити, що мотиваційна сфера в публічному управлінні потребує змін, оскільки питання мотивації в цих структурах досі не вирішуються на достатньо ефективному рівні⁷⁵.

Для вирішення зазначених проблем і забезпечення ефективного управління персоналом на державній службі, керівництву держави необхідно вживати антикризові заходи.

Можна чітко ідентифікувати основні фактори антикризової діяльності персоналу, які впливають на забезпечення структурних змін у діяльності органів державної влади. Тут принципово важливо виходити із таких факторів як:

структурні (чисельність структурного підрозділу);

проміжні (стиль діяльності керівника структурного підрозділу в умовах кризи, критерії прийняття та реалізації управлінських рішень);

мотиваційні (мотивація діяльності персоналу в умовах кризи та відповідної структурної зміни обумовленої нею);

змінні (характер завдання, які постають перед персоналом у процесі реалізації його функціональних повноважень в умовах кризи);

особистісні (якісні професійні характеристики персоналу)⁷⁶.

Аналізуючи процеси державного управління та заходи в сфері управління персоналом під час кризової ситуації, можна виділити потребу в розробці та вдосконаленні ефективної державної антикризової кадрової політики. Серед різних підходів до управління персоналом особливу увагу слід приділяти адаптивному управлінню, оскільки криза є динамічним і швидко змінюваним процесом, що вимагає оперативних управлінських рішень і супроводжується суттєвими розбіжностями між фактичними та бажаними результатами діяльності державних органів. Адаптивне управління полягає в прийнятті рішень, які відповідають поточній ситуації, і має бути доповненням до стратегічного та перспективного управління. Такий підхід є

⁷⁵ Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.

⁷⁶ Дейнега Х. Ефективність використання технологій у стратегічному управлінні персоналом в сучасній публічній адміністрації. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.

особливо важливим у кризовій ситуації, коли затримка з прийняттям рішень може призвести до зростання втрат і поглиблення кризи ⁷⁷.

З огляду на вимоги воєнного стану, законодавець вніс зміни до процедур призначення на державну службу, звільнення з державної служби, організації проходження служби, а також механізмів надання відпусток і соціальних гарантій державним службовцям. Початок військових дій в Україні суттєво змінив порядок роботи багатьох державних органів. У зв'язку з цим, організація функціонування державних органів та режим роботи їхніх працівників має бути адаптована до безпекової ситуації в кожному конкретному регіоні. Забезпечення ефективної роботи державних органів в цей період вимагає гнучкості та швидкої адаптації до обставин. Для врегулювання правовідносин, що стосуються призначення на державну службу, Верховна Рада прийняла зміни до законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про правовий режим воєнного стану», що забезпечують керованість державою в умовах воєнного стану (реєстр. № 7153)^{78 79}.

Однією з основних проблем сучасної державної служби є обмежене застосування новітніх методів управління персоналом та відсутність єдиних стандартів управлінської практики в органах виконавчої влади на всіх рівнях – як на центральному, так і на місцевому. Аналіз роботи державних органів у кризових умовах показує, що головним завданням є забезпечення ефективної реалізації державної політики та економічної стабільності, що неможливо без залучення та утримання талановитих і кваліфікованих фахівців. Важливу роль у цьому процесі відіграє створення належних умов для ефективної роботи служб персоналу, які повинні допомагати керівникам державних органів у досягненні їхніх цілей при реалізації політики. Це вимагає не тільки

⁷⁷ Прудіус Л. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом у публічній сфері. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 144 с.

⁷⁸ Про центральні органи виконавчої влади : Закон України про внесення змін до Законів України (реєстр. № 7153 від 17.03.2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>.

⁷⁹ Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

використання сучасних технологій та інтелектуального потенціалу, але й удосконалення управлінських підходів і методик.

На мою думку, стратегічне управління персоналом в системі публічної служби в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану та інших кризових явищ є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної роботи державних органів. У такі складні періоди особливо важлива гнучкість і швидка адаптація до змін, а також розробка антикризових стратегій, які включають впровадження дистанційної роботи, змінений режим праці та оптимізацію кадрових процесів. Такий підхід допомагає зберегти стабільність у публічних структурах і забезпечити безперервне обслуговування громадян навіть у найскладніших умовах.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1 Адаптація зарубіжного досвіду стратегічного управління персоналом в системі публічної служби України

На сьогодні системи управління персоналом у більшості органів публічної влади України є застарілими та не відповідають сучасним вимогам, що призводить до ряду негативних наслідків. Тому для вдосконалення та оновлення вітчизняної системи управління кадрами в органах влади необхідно впроваджувати передові міжнародні практики, орієнтовані на формування ефективних команд, здатних досягати високих результатів завдяки мотивації та професіоналізму. Зокрема, слід запровадити організаційно-правове регулювання управління персоналом, розвивати демократичні принципи управління, стимулюючи участь публічних службовців у процесах самоуправління та визначенні умов їх професійної діяльності, а також застосовувати систему мотивації, що базується на «заслугах та досягненнях», а також інших ефективних механізмах⁸⁰.

Варто звернути увагу на те, що оцінка персоналу та визначення ефективності його діяльності в публічних організаціях є складним завданням через необхідність врахування численних факторів. Для здійснення такої оцінки потрібен комплексний підхід, що поєднує методи статистичного аналізу та методи, використовувані в соціологічних дослідженнях. Це дозволить не лише виявити наявний трудовий потенціал, а й розробити конкретні рекомендації щодо застосування відповідних технологій

⁸⁰ Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ, 2009. 316 с.

управління персоналом. Як зазначає В. Ландсман⁸¹, відсутність ефективних методів оцінки праці державних службовців є однією з головних причин їх байдужості до результатів власної роботи, а також виникнення корупційних проявів на різних рівнях.

Кадрова політика державної служби в країнах Європейського Союзу реалізується через різні моделі публічної служби, серед яких виділяються кар'єрна, посадова та змішана. Більшість європейських країн, а також сам Європейський Союз, дотримуються кар'єрної моделі, яка передбачає чітку ієрархію, корпоративний підхід, публічно-правове регулювання, визнання заслуг, безперервне вдосконалення кваліфікації та інші загальні принципи. Управління кадрами зазвичай централізоване, базується на державній кадровій стратегії та єдиній базі даних про персонал. Ця модель також передбачає незалежність і відповідальність службовців, а головним критерієм є високий рівень якості державних послуг, які надаються громадянам⁸².

Стабільність кадрового складу в публічних організаціях забезпечується через постійну підготовку та вдосконалення кваліфікації працівників, що включає навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації та саморозвиток. Однак відсутність єдиного підходу до професійного розвитку та неефективна система кар'єрного зростання свідчать про низький рівень мотивації серед кадрів до безперервного вдосконалення.

Одним із основних інструментів підвищення ефективності роботи персоналу в публічних організаціях є стимулювання. Адже саме інтереси, мотивація та заохочення є ключовими факторами, що сприяють професійному розвитку. Однак мотивація в публічному секторі має свої особливості, які відрізняються від стимулювання в приватному бізнесі. Наприклад, неможливо мотивувати працівників за допомогою системи

⁸¹ Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1 (41). С. 117–121.

⁸² Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України : проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/%D0%9F%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA.PDF>.

«відсотка» від доходу за високі результати, як це робиться в приватному секторі. Важливо орієнтувати персонал публічних установ на сумлінне виконання своїх обов'язків, служіння суспільству та державі, а також на забезпечення громадян необхідними послугами. Окрім того, суттєвим аспектом цього процесу є морально-етичні якості працівників: їх емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, почуття обов'язку, здатність до співпраці та прагнення до особистісного зростання ⁸³.

Модернізація системи управління персоналом відповідно до найкращих світових практик та стандартів є актуальною вимогою часу та є важливим кроком на шляху до реформування публічного управління в Україні. Сьогодні трансформаційні процеси охоплюють численні аспекти державного управління, однак головним пріоритетом залишається оновлення моделі управління персоналом у публічному секторі. Якість публічного управління на різних рівнях – національному, регіональному та місцевому – залежить не тільки від кваліфікації державних службовців, але й від ефективності кадрової політики. Євроінтеграційний курс України підсилює необхідність проведення реформ у різних сферах, зокрема в системі публічного управління. Реформа та адаптація нових структур управління є ключовими для підвищення ефективності країни та формування якісно нових відносин з країнами ЄС ⁸⁴.

Сучасна система управління персоналом базується на широкому міжнародному досвіді в управлінні організаціями та орієнтована на постійне вдосконалення ефективності господарської діяльності. Трудові ресурси є основною продуктивною силою суспільства та фундаментом менеджменту. В умовах сучасного світу персонал і його потенціал (знання, навички, досвід, ініціативність, креативність) набувають такого ж значення, як і фінансові та виробничі активи ⁸⁵.

⁸³ Вашенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ, 2017. 416 с.

⁸⁴ Кукуля А. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби. *Вісник державної служби України*. 2012. № 3. С. 11–17.

⁸⁵ Гончарук Н. Виклики та перспективи стратегічного управління персоналом у контексті реформування публічної служби. *Хмельницький : ХУУП ім. Леоніда Юзькова*, 2022. С. 106–115.

Отже, виникає проблема політико-соціального характеру, яка стосується управління персоналом в органах публічного управління.

Оскільки ані нормативне, ані інституційне регулювання системи суб'єктів управління персоналом у публічному управлінні не є стабільними, а також зважаючи на важливість запозичення європейського досвіду для оновлення моделі управління персоналом в Україні, особливу увагу варто приділяти аналізу моделей управління персоналом у публічних органах країн-членів ЄС.

Сучасна модель управління персоналом у публічному управлінні України перебуває у глибокій кризі, оскільки існуючі методи та механізми не відповідають вимогам змін, що відбуваються в суспільстві. Відсутня системність у підходах, а також немає належного забезпечення для формування єдиної державної політики. Окрім того, відсутні ефективні механізми моніторингу та оцінки результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом в публічних органах ⁸⁶.

Аналіз досліджень щодо формування моделей управління персоналом у публічному секторі свідчить, що на глобальному рівні не існує єдиної стандартизованої системи організації установ, відповідальних за публічну службу. Кожна країна використовує власні підходи, що призводить до різноманітності структур публічного управління. Моделі управління персоналом у публічних органах європейських держав не визначаються жорсткими нормами права ЄС, але вони розвиваються відповідно до європейських принципів «м'якого» права. Зокрема, Рекомендація № R (2000) 6 Комітету Міністрів Ради Європи «Про статус публічних службовців у Європі» від 24.02.2000 містить пункт 2 «Уповноважені органи влади у сфері публічної служби» ⁸⁷, який визначає, що управління політикою публічної служби повинно перебувати в межах компетенції урядів. Окрім того, для забезпечення ефективної роботи публічної служби важливо уникати

⁸⁶ Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України : монографія / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с.

⁸⁷ Рекомендація № R (2000) 6 Комітету Міністрів Ради Європи «Про статус публічних службовців у Європі» від 24.02.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_718#Text.

суперечок між різними органами влади, які відповідають за діяльність публічних службовців. У додатку до цієї Рекомендації наголошується на важливості чіткого розмежування правових та адміністративних основ публічної служби: загальні принципи повинні визначатися політичним керівництвом (зазвичай через конституцію та парламент), тоді як їх впровадження (адміністративні аспекти) має бути в межах компетенції уряду чи інших відповідних органів ⁸⁸.

Управління державною службою, як складова частина загальної системи державного управління, володіє всіма характерними ознаками цього процесу. Зокрема, це включає виконавчо-розпорядчий та юридично-владний характер, підзаконність діяльності, організаційну орієнтацію, безперервність виконання функцій та інші важливі аспекти, що визначають ефективність і сталість функціонування публічної адміністрації ⁸⁹.

Загальноєвропейські рекомендації щодо організації управління персоналом у публічному секторі реалізуються на рівні законодавства кожної окремої країни. Що стосується поняття «управління персоналом», варто звернутися до наукових підходів, які визначають значення працівника в рамках організацій.

Першою концепцією, що має економічний характер, є концепція управління трудовими ресурсами, в рамках якої людина розглядається як носій трудової функції, а її праця оцінюється через витрати робочого часу та заробітну плату. Ця концепція була широко застосована в колишніх пострадянських країнах до моменту їх незалежності та переорієнтації на демократичні та європейські цінності. Характерними рисами радянської системи кадрового управління, в тому числі й на державній службі, згідно з цією концепцією, були: необхідність суворого виконання рішень керівництва, включаючи політичні, надмірний контроль і вимоги до

⁸⁸ Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України : монографія / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с.

⁸⁹ Кравченко О.О. Управління державною службою в Україні : організаційно-правові засади : дис. канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2010. 213 с.

дисципліни, а також досягнення виробничих та державних цілей, незважаючи на інтереси та прагнення самих державних службовців ⁹⁰.

Більш поширеними та адаптованими до умов сучасної державної служби є адміністративні концепції: управління персоналом у вузькому сенсі (організаційно-адміністративна концепція) та управління людськими ресурсами (адміністративно-соціальна концепція). Перша з них передбачає, що працівник оцінюється виключно через виконувану ним формальну роль – посаду, а управління здійснюється за допомогою адміністративних інструментів, таких як повноваження та функції ⁹¹.

Ця концепція притаманна країнам, де переважає кар'єрна модель державної служби, яка включає такі особливості: поступове просування по кар'єрних сходах на основі трудового стажу, служба протягом всього життя, а також орієнтація на дотримання норм, а не на досягнення конкретних цілей (Іспанія, Франція, Німеччина та інші) ⁹².

Концепція управління людськими ресурсами ґрунтується на сприйнятті працівника як цінного, невідновлюваного ресурсу, складової частини соціальної організації, яка включає три ключові елементи: трудову діяльність, соціальні взаємодії та стан працівника. Управління людськими ресурсами зосереджене на ефективному управлінні персоналом, з акцентом на тому, що кожен співробітник має унікальний потенціал, який організація може повністю реалізувати, створивши оптимальні умови для виконання його завдань ⁹³.

Концепція управління людськими ресурсами переважає на державній службі в країнах з посадовою моделлю державної служби, яка характеризується такими ознаками: навчання, розвиток та кар'єрне просування державних службовців на основі результатів їхньої праці, високими вимогами до управлінських кадрів – чітким визначенням статусу

⁹⁰ Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2006. 308 с.

⁹¹ Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

⁹² Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС. Нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О. М. Шаленко). Київ : Міленіум, 2004. 128 с.

⁹³ Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40.

вищого корпусу державної служби, укладанням контрактів, орієнтованих на управління якістю та досягнення кінцевих результатів (Естонія, Нідерланди, Швеція та ін.)⁹⁴.

Враховуючи, що жодна країна світу не застосовує ані посадову, ані кар'єрну модель державної служби «в чистому вигляді», це також стосується концепцій управління персоналом на державній службі. Вони не застосовуються ізольовано, а їхні окремі елементи інтегровані та адаптовані до національних систем державної служби різних країн. Особливої уваги заслуговує також гуманістична концепція управління персоналом, яка зосереджена на організаційній культурі та впливі культурного контексту на управління людьми. Згідно з цією концепцією, працівник більше не сприймається лише як ресурс, навіть якщо він є найважливішим, а як індивід, що має певний набір особистісних характеристик (як базових, так і таких, що формуються та змінюються в процесі трудової та іншої діяльності), які впливають на його поведінку в організації⁹⁵.

При всебічному аналізі особливостей управління персоналом в органах публічного управління, що є характерними як для класичних, так і для сучасних підходів до управлінської практики за кордоном, важливо пам'ятати, що пряме копіювання цих моделей не є доцільним. Зарубіжний досвід потребує ретельного та обережного застосування, з огляду на специфіку розвитку українського суспільства, національні традиції та особливості вітчизняного кадрового складу. В іншому разі, замість позитивного результату, імплементація чужих практик може призвести до зворотного ефекту.

Управління кадровою політикою державної служби в країнах Європейського Союзу базується на різних моделях публічної служби, зокрема кар'єрній, посадовій та змішаній. Переважна більшість країн ЄС, включаючи сам Європейський Союз, використовує кар'єрну модель, що

⁹⁴ Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС. Нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О. М. Шаленко). Київ : Міленіум, 2004. 128 с.

⁹⁵ Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40.

характеризується ієрархічною структурою, корпоративною єдністю, публічно-правовим регулюванням, визнанням заслуг, постійним підвищенням кваліфікації та іншими спільними принципами. Управління персоналом здійснюється, як правило, з єдиного центру, спирається на державну кадрову політику та єдину інформаційну базу даних про кадри. Ця система також передбачає самостійність та відповідальність державних службовців, а основним критерієм оцінки є якість наданих послуг населенню⁹⁶.

Далі детально проаналізуємо роботу системи управління персоналом в органах державної служби Польщі, Литви, Німеччини, Франції, Іспанії та Великобританії (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

**Система управління персоналом в органах державної служби
(авторська розробка)**

Країна	Ключові елементи системи управління персоналом	Основні органи та їхні функції	Особливості моделі
Польща	підготовка програми управління людськими ресурсами; продовження та припинення трудових відносин; конкурси на посади; фонд корпоративного добробуту	генеральний директор установи: управління трудовими відносинами; подання звітів начальнику цивільної служби про виконання завдань	кар'єрна модель, акцент на управлінні через програми та організаційні заходи, централізоване управління
Литва	управління державною службою з боку уряду та міністра внутрішніх справ; нормативно-правове забезпечення; спільне визначення політики державної служби	уряд і міністр внутрішніх справ: формування політики; підготовка проектів нормативних актів; спільне керівництво публічною службою	система зосереджена на управлінні людськими ресурсами в державному секторі, менше уваги до адаптації системи до

⁹⁶ Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України : проблеми та перспективи розвитку. URL: <http://surl.li/vvuuoj>.

			сучасних умов
Німеччина	чітка ієрархія службовців; поділ на три правові статуси (підготовча, випробувальна, пожиттєва служба); підвищення кваліфікації	функції управління персоналом: визначення основ публічної служби; модернізація публічних адміністрацій; захист прав службовців; підвищення кваліфікації через навчання	високий правовий захист службовців, чітка організація з високими вимогами до кандидатів, орієнтація на особистісний розвиток співробітників
Іспанія	кар'єрне зростання на основі освіти та кваліфікації; зміна умов та оплати праці; інноваційна класифікація посад	закрита система на базовому рівні; набір на посаду та кар'єрне зростання; підвищення заробітної плати відповідно до кар'єрного зростання	ієрархічна система з кар'єрним підвищенням, сильно залежна від кваліфікації та ступеня освіти
Франція	правовий статус службовців регулюється адміністративним правом; просування за вислугою років та конкурсами; безперервність кар'єри	міністр з питань державної реформи; контроль за правами службовців та кар'єрним зростанням; оновлення системи управління людськими ресурсами	дуальна система кар'єрного зростання: за ступенем та рангом, ієрархія, висока стабільність кар'єри
Великобританія	централізоване управління персоналом; професійна компетентність і незалежність службовців; підвищення громадської довіри	Кабінет Міністрів та Центр управління службами: розробка стратегій управління персоналом; відбір, навчання, розвиток державних службовців	професійний підхід, орієнтація на компетентність і забезпечення громадської довіри до державної служби

У Польщі генеральний директор установи реалізує кадрову політику, зокрема шляхом:

підготовки програми управління людськими ресурсами установи;

вжиття заходів, що стосуються укладення, продовження та припинення трудових відносин з державними службовцями;

організації конкурсів на заміщення вакантних посад державних службовців;

адміністрування офісу фонду корпоративного добробуту та інших відповідних функцій⁹⁷.

Відповідно до ст. 52 Закону Литовської Республіки «Про публічну службу» від 29.06.2018 (зі змінами), загальне керівництво публічною службою здійснюється спільно Урядом і Міністром внутрішніх справ. Уряд визначає загальну політику державної служби та виконує інші основні функції управління державною службою. У свою чергу, Міністр внутрішніх справ формує державну політику у сфері управління державною службою, яку йому делеговано, а також подає на розгляд Уряду проекти нормативно-правових актів, що стосуються державної служби⁹⁸.

Розглядаючи організацію системи управління персоналом в органах публічного управління Литви, варто зауважити, що її основна увага зосереджена на управлінні людськими ресурсами, що працюють у державному секторі. Однак варто підкреслити, що адаптація цієї системи до сучасних умов та вимог суспільства не була достатньо ретельно здійснена, що може знижувати її ефективність та здатність оперативно реагувати на зміни в управлінській практиці.

У Федеративній Республіці Німеччина система управління персоналом в органах публічного управління охоплює ряд важливих аспектів, зокрема визначення основ публічної служби, національних правових норм, тарифної політики та забезпечення правового захисту. Крім того, велику увагу приділяється питанням модернізації та організації публічних адміністрацій, боротьби з бюрократією та корупцією, а також розвитку міжнародного співробітництва. Німецькі державні службовці мають різні правові статуси в

⁹⁷ Про цивільну службу. Закон Польщі від 21.11.2008 р. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001691>.

⁹⁸ Про публічну службу. Закон Литовської Республіки від 29.06.2018 р. № XIII-1370. URL: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e8918>.

залежності від рівня їх правового захисту та обсягу обов'язків. Система передбачає три категорії правового статусу, що визначають умови роботи та кар'єрного зростання службовців, зокрема впливають на рівень їхньої відповідальності та можливості для просування в службі ⁹⁹.

Підготовча служба в Німеччині має мінімальний рівень правового захисту, оскільки працівники, які перебувають на цьому етапі, можуть бути звільнені за порушення дисципліни. Вони не обіймають конкретної посади, а проходять теоретичну та практичну підготовку, що є важливою для подальшого кар'єрного розвитку.

Випробувальна служба в Німеччині починається з призначення на конкретну посаду і триває від одного року для службовців нижчого рівня до трьох років для працівників високого рівня. Після успішного завершення випробувального періоду та досягнення 27 років, службовці мають можливість отримати пожиттєве призначення, що є важливим аспектом стабільності на посаді в державній службі.

Що стосується управління персоналом, то німецькі керівники приділяють значну увагу індивідуальним характеристикам співробітників. Вони намагаються з'ясувати особисті цілі та інтереси кожного працівника, оскільки це є важливою складовою мотивації. Мотивація, в свою чергу, ґрунтується не тільки на матеріальних заохоченнях, а й на соціальному захисті, що дозволяє забезпечити високий рівень задоволення співробітників та ефективності роботи організації ¹⁰⁰.

Модель управління персоналом в органах публічного управління Іспанії є закритою, де основною характеристикою є прийом на роботу на початкову посаду в рамках державних установ, з можливістю подальшого кар'єрного росту та відповідного збільшення заробітної плати. Система має чітку ієрархічну структуру, де просування по службі відбувається відповідно до професійних досягнень і диплома про освіту. У такій моделі кар'єрні

⁹⁹ Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_25.

¹⁰⁰ Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина : досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010. 76 с.

перспективи залежать від кваліфікації та навчання, що дозволяє працівникам підвищувати свою посаду в межах конкретної установи чи органу.

Основні положення іспанської моделі управління персоналом в органах публічного управління:

а) значні зміни, що стосуються людських ресурсів, включаючи реформування підходів до набору та управління персоналом;

б) перегляд умов праці та системи оплати, що дозволяє підвищити ефективність та мотивацію працівників;

в) впровадження інноваційних методів класифікації державних посад, що сприяє більш гнучкому підбору кандидатів на відповідні посади в рамках публічної служби, забезпечуючи більшу відповідність між кваліфікацією та обов'язками¹⁰¹.

Публічна служба у Франції є суворо регламентованою системою управління, що характеризується глибокою ієрархічністю та вірнопідданістю державі. Систему управління публічною службою у Франції очолює Міністр з питань державної реформи, децентралізації та державної служби, який відіграє ключову роль у визначенні напрямків розвитку державної служби та вдосконаленні її функціонування.

Французька модель розвитку кар'єри державного службовця базується на кількох ключових аспектах, які підкреслюють важливість особистісного внеску та професійного розвитку кожного співробітника в межах системи¹⁰².

У Франції правовий статус державного службовця значною мірою залежить від специфіки його роботодавця – держави, тому цей статус регулюється нормами адміністративного права, а не трудового.

Це також означає, що правила щодо прав та обов'язків службовця значно відрізняються від стандартних трудових відносин, включаючи особливий порядок вирішення трудових спорів і додаткові обмеження, що можуть застосовуватись до службовців, з відповідною компенсацією – як

¹⁰¹ Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України : монографія / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с.

¹⁰² Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. *Вісник УАДУ*. 2001. № 4. С. 380-385.

матеріальною, так і моральною. Додатково, система державної служби у Франції орієнтована на її стабільність і безперервність: після вступу на державну службу особа зазвичай залишається в системі на все своє трудове життя, поступово просуваючись у кар'єрному зростанні ¹⁰³.

Україна, як кандидат на вступ до Європейського Союзу, повинна адаптувати європейські стандарти публічного управління.

Актуальні тенденції в управлінні персоналом в контексті європейської інтеграції охоплюють кілька основних напрямків, які визначають розвиток кадрової політики в органах публічного управління, зокрема ¹⁰⁴:

адаптація до європейських стандартів в таких сферах, як права людини, боротьба з корупцією, гендерна рівність та інші питання;

розвиток та удосконалення людських ресурсів, зокрема в галузях цифрових технологій, міжкультурної взаємодії та міжособистісних компетенцій;

створення комфортних умов праці шляхом інтеграції європейських стандартів щодо робочого часу, відпусток, охорони праці та інших важливих аспектів;

використання міжнародного досвіду для впровадження найкращих практик управління персоналом відповідно до європейських вимог та стандартів;

зміцнення системи контролю та моніторингу для забезпечення відповідності вимогам ЄС та внутрішнім нормам.

Ці напрямки відображають актуальні тенденції в управлінні персоналом в контексті європейської інтеграції, які визначають еволюцію кадрових політик і практик у публічному управлінні.

Історія та досвід інших країн показують, що в періоди трансформацій в управлінні державою та її інститутами на всіх рівнях критично важливими є

¹⁰³ Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України : монографія / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. Київ: Конус-Ю. 2007. 735 с.

¹⁰⁴ Адамська І. П. Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. Львів, 2023. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>.

професіоналізм найвищих посадовців, наявність потужних лідерів з організаторськими якостями та здатність виконувати надскладні завдання.

Оновлення моделі управління персоналом у публічному управлінні в Україні має на меті досягнення таких основних цілей:

формування високого рівня професіоналізму та культури управлінських процесів, забезпечення укомплектованості всіх сфер трудової діяльності кваліфікованими та ініціативними працівниками;

ефективне використання інтелектуального та кадрового потенціалу органів державного управління, збереження та його подальший розвиток;

створення сприятливих умов для прояву потенціалу кожного працівника, реалізації його позитивних інтересів та особистих планів, максимальне стимулювання професійного зростання і службового просування, підвищення ефективності роботи.

Для адаптації національної моделі управління персоналом в органах публічного управління до європейських стандартів необхідно, перш за все, впровадити механізм чіткого розмежування політичної влади та адміністративних функцій. Це передбачає створення єдиного корпусу державних службовців і чітке визначення ролі політичних представників у державних органах. Також важливо уточнити посадові категорії, на які політичні діячі можуть призначати або звільняти осіб. Кількість таких посад має бути мінімізована та змінюватися з формуванням нового уряду. Окрім цього, необхідно заборонити присвоєння рангів державних службовців особам на політичних посадах.

Управління персоналом, на мою думку, є не самоціллю, а важливим інструментом для підвищення ефективності роботи органів публічного управління. Результатом ефективного управління має стати не лише чітка організація, визначені функції та обов'язки, упорядковані ієрархії посад, а й зниження дублювання в роботі, підвищення дисципліни та належне врегулювання службових відносин.

В умовах сучасних викликів управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною ефективної роботи державної служби, яка визначає організацію і функціонування владних структур. Важливо, щоб використовувані методології та стратегії не лише розкривали потенціал кожного співробітника, а й підвищували загальну ефективність організацій для досягнення довгострокових цілей. В цьому контексті досвід країн ЄС може стати важливим орієнтиром для адаптації та впровадження сучасних підходів до управління персоналом в Україні.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення процесу управління персоналом в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації)

Варто зазначити, що ефективність роботи органів публічного управління безпосередньо залежить від професіоналізму їхнього персоналу. Поділяємо думку К. Богомолової та О. Подольської¹⁰⁵, професіоналізм державних службовців визначається їх здатністю знаходити найбільш ефективні методи та шляхи для реалізації поставлених завдань, враховуючи умови та наявні ресурси, а також застосовувати спеціалізовані методи і технології, що відповідають стандартам демократичних суспільств. Це також включає постійну мотивацію до роботи, здатність отримувати задоволення від виконуваних завдань, досягнення високих результатів у виконанні своїх функцій, дотримання етичних норм, а також усвідомлення перспективи професійного росту та прагнення до досягнення цих цілей.

Як вітчизняна, так і зарубіжна практика чітко свідчать: якщо в органах публічної влади не проводиться систематична робота з управління персоналом, неможливо очікувати високих результатів у діяльності публічних установ. Відтак, перед кадровими службами органів публічної

¹⁰⁵ Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 74–81.

влади постає важливе завдання – удосконалення механізмів управління персоналом¹⁰⁶.

Розглянемо стан управління персоналом Департаменту соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації).

На сьогоднішній день доцільно розглянути недоліки системи управління персоналом в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (обласної військової адміністрації). Серед них можна виділити наступні:

низький рівень мотивації персоналу: відсутність системних стимулів для підвищення професійної кваліфікації та кар'єрного зростання, що призводить до зниження рівня зацікавленості та мотивації працівників;

обмежені можливості для професійного розвитку: відсутність чіткої стратегії навчання та розвитку персоналу обмежує працівникам доступ до нових знань, навичок та технологій, що обмежує ефективність їхньої роботи;

недостатнє застосування сучасних технологій: відсутність впровадження автоматизованих систем управління персоналом, таких як електронні бази даних або онлайн-інструменти для оцінки ефективності, знижує ефективність роботи Департаменту та ускладнює моніторинг процесів;

невизначеність у просуванні по службі: відсутність прозорих критеріїв і механізмів просування по службі призводить до недовіри серед працівників і спричиняє відсутність у них мотивації до покращення результатів роботи;

низька ефективність оцінки результатів роботи: відсутність системи регулярної оцінки результатів діяльності персоналу та застосування лише формальних критеріїв, що призводить до недостатньої уваги до ефективності роботи співробітників та упущення можливості для їх вдосконалення;

¹⁰⁶ Гугял О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6 (44). С. 194–198.

застарілі підходи до кадрової політики: відсутність інновацій в кадровій політиці та адаптації до сучасних стандартів створює перешкоди в ефективному управлінні персоналом.

Ці недоліки суттєво впливають на ефективність діяльності Департаменту та, в цілому, на якість надання послуг соціального захисту населення в Чернівецькій області.

Пропоную виділити наступні інноваційні технології, орієнтовані на модернізацію кадрової політики в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації):

- 1) управління професійною кар'єрою державного службовця;
- 2) розробка HR-стратегії;
- 3) впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами.

1) Основною метою системи управління кар'єрним розвитком державних службовців є надання інструментів і методик для оцінки їхнього потенціалу до професійного зростання. Варто підкреслити, що оновлення моделі управління персоналом в публічному управлінні України відбувається в умовах зовнішніх викликів, тому доцільним є посилення психологічної стійкості публічних службовців, тобто «здатності проходити крізь життєві випробування, зберігаючи, відновлюючи при цьому психічне здоров'я, особистісну цілісність та соціальні зв'язки»¹⁰⁷.

В умовах сучасних реалій ефективне управління кар'єрою державних службовців дозволяє керівництву Департаменту соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації) зменшувати плінність кадрів і відповідні витрати. Така організація процесу кар'єрного розвитку має позитивний вплив на сприйняття роботи, як для самих службовців, так і для керівництва Департаменту, допомагаючи узгодити та коригувати їхні потреби.

¹⁰⁷ Камжиян О. А., Каткова Т. А. Особливості психологічної стійкості особистості. *Тенденції розвитку психології та педагогіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, Україна, 1–2 листопада 2019 року). Київ, 2019. С. 15–19.

Найбільш важливим завданням у сфері управління персоналом Департаменту соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації) є планування кар'єри, яке передбачає прогнозування кадрових потреб Департаменту, як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективах. Ключовим елементом цього процесу є індивідуальне планування кар'єри, що для державного службовця є безперервним і тривалим процесом, у рамках якого використовується концепція «безмежної кар'єри»¹⁰⁸, «посткорпоративна кар'єра»¹⁰⁹, «кар'єра Лего»¹¹⁰.

Структура процесу планування кар'єри визначається такими чинниками, як потреби, здібності, можливості, винагорода, результативність, імідж та визнання. У процесі планування кар'єри державний службовець Департаменту соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації) узгоджує свої кар'єрні амбіції з можливостями, які надає Департамент, і за необхідності коригує свої професійні плани. На нашу думку, індивідуальне планування кар'єри державних службовців у Департаменті можна охарактеризувати як процес, основні етапи якого зображені на рисунку 3.1.

¹⁰⁸ Arthur M. B., Rousseau D. M. *The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York : Oxford University Press, 1996. 234 p.

¹⁰⁹ Peiperl M., Baruch Y. Back to square zero: the postcorporate career. *Organizational Dynamics*. 1997. № 25 (4). P. 7–22.

¹¹⁰ Pink D. H. *Free Agent Nation : How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live*. New York : Warner Books, 2001.

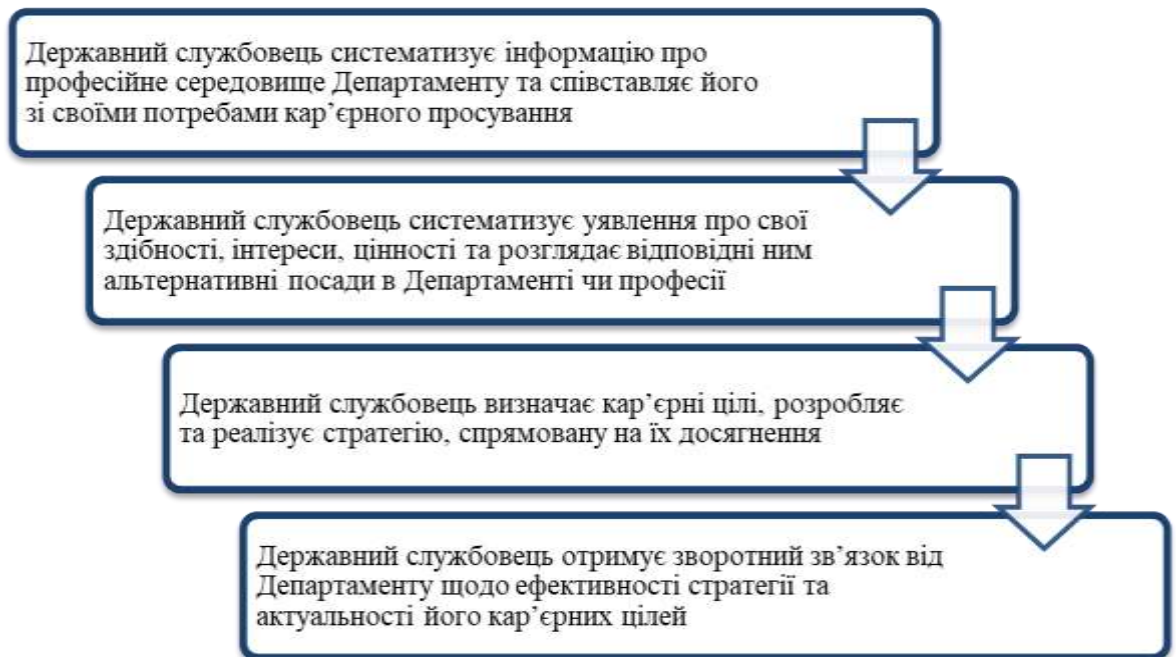


Рисунок 3.1 Процес індивідуального планування кар'єри державних службовців Департаменту

Як зазначає А. Іванов ¹¹¹, хоча основна увага дослідників зосереджена на покращенні системи матеріальних заохочень службовців органів місцевого самоврядування, тобто на матеріальних стимулах, не менш важливим є вдосконалення інструментів і методів нематеріального стимулювання службово-трудової діяльності персоналу цих органів.

Для комплексного розуміння процесу планування кар'єри державному службовцю Департаменту доцільно використовувати кар'єрну матрицю (Додаток А). Головний спеціаліст з питань персоналу, орієнтуючись на уявлення державного службовця щодо власного кар'єрного розвитку, має змогу надавати консультації з питань кар'єрного зростання, тим самим здійснюючи ефективне управління кар'єрою. Зазвичай цю функцію виконують кар'єрні консультанти, які також можуть брати на себе інші завдання в межах діяльності Департаменту. У процесі узгодження кар'єрного зростання обговорюються можливі шляхи розвитку в межах організаційних структур Департаменту соціального захисту Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації). Оскільки

¹¹¹ Іванов А. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. Право і безпека. 2021. № 3. С. 136-142.

основною метою кар'єрного зростання державного службовця є *«забезпечення того, щоб державна служба утримувала, розвивала, вимірювала та мотивувала не лише наявних працівників, а й залучала нових, компетентних і відданих справі осіб»*¹¹², кар'єрний шлях службовця Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (обласної військової адміністрації) має відображати можливості для просування, переведення чи ротації між різними посадами. Таким чином, кар'єрний шлях державного службовця:

відображає можливості для кар'єрного розвитку як у вертикальному, так і в горизонтальному аспектах;

сприяє коригуванню змісту та пріоритетів професійної діяльності відповідно до змін у потребах Департаменту;

визначає необхідні для виконання завдань компетенції на кожному етапі кар'єрного зростання;

окреслює рівні відповідальності та можливі винагороди на кожному етапі кар'єрного розвитку.

Окрім планування, кар'єрне просування в організаційній структурі Департаменту залежить від кар'єрних цілей державних службовців, наявної структури кар'єрного росту та можливостей для розвитку, які пропонуються організацією. Наявність чітко визначених кар'єрних шляхів дає змогу службовцям Департаменту краще розуміти своє місце в посадовій системі та розуміти перспективи зростання після досягнення необхідних компетенцій. Отже, процес планування кар'єри для державних службовців у Департаменті базується на цілях професійної діяльності, розвитку компетенцій, доступних кар'єрних траєкторіях та вимогах, що встановлені Департаментом.

На нашу думку, інноваційна стратегія управління кар'єрою в Департаменті повинна включати низку етапів, які відображають процес прийняття кар'єрних рішень державним службовцем. Ці етапи реалізуються на кількох рівнях одночасно:

¹¹² Хомуленко Т. Б., Фоменко К. І. Губристична мотивація у структурі кар'єрної спрямованості особистості. *Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Психологія*. Вип. 51. X. : ХНПУ, 2015. С. 256–267.

на індивідуальному рівні визначаються потреби державного службовця в професійному розвитку, його бачення кар'єри в Департаменті;

систематизується інформація про середовище, в якому він планує свою кар'єру, а також здійснюється отримання зворотного зв'язку щодо можливих кар'єрних шляхів від головного спеціаліста з питань персоналу Департаменту;

на інституційному рівні здійснюється адаптація політики, стратегій та практик Департаменту до індивідуальних прагнень державного службовця через кадрову стратегію та управлінські інструменти;

на інтеграційному рівні забезпечується практичне впровадження заходів, діяльності та практик планування кар'єрної траєкторії державного службовця в Департаменті, а також їх реалізація.

2) Трансформація управління людськими ресурсами не лише змінює підходи до ведення ділової діяльності, але й робить державну службу більш привабливою для талантів, які шукають можливості для розвитку та внесення значного внеску в суспільство. Сучасні тенденції в HR у державному секторі відображають ширші зміни в робочій культурі, відкриваючи нові можливості для інновацій та ефективного управління в умовах швидких змін технологій і робочих умов ¹¹³.

HR-менеджмент в Україні спрямований насамперед на досягнення таких цілей:

забезпечення високої професійної компетентності державних службовців та формування довіри громадськості до їх роботи;

створення стабільної та ефективної системи професійного розвитку і підвищення кваліфікації державних службовців;

¹¹³ Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>.

надання рівних можливостей для всіх державних службовців, а також забезпечення різних форм зайнятості, таких як постійна, часткова чи тимчасова робота ¹¹⁴.

HR-стратегія є важливою складовою розвитку органів публічної влади, оскільки передбачає залучення висококваліфікованих фахівців, впровадження сучасних технологій управління персоналом, створення умов для розвитку людського потенціалу та професійного розвитку кадрів. Вона охоплює ключові аспекти роботи з персоналом, такі як підбір, адаптація, мотивація, оцінка компетенцій, розвиток, звільнення, формування кадрового резерву, оформлення документації, розвиток корпоративної культури та створення комфортних умов праці ¹¹⁵.

Розробка HR-стратегії розпочинається з формулювання мети, наприклад, створення сучасної та ефективної системи управління персоналом, яка дозволить вирішити такі завдання ¹¹⁶:

створення команди, зосередженої на досягненні цілей органу публічної влади;

розвиток інституційної спроможності для формування та реалізації політики органу з чіткою ієрархією завдань та показників ефективності;

побудова екосистеми для комунікації ключових процесів управління персоналом з метою інформування, мотивування та залучення до вдосконалення системи;

впровадження стимулів та мотивації для змін у системі управління персоналом;

удосконалення інструментів та умов для прийняття ефективних.

Для ефективного виконання своїх завдань Департаменту HR-стратегія повинна бути тісно інтегрована в загальну стратегію органу, оскільки ці два документи взаємопов'язані у процесі досягнення поставлених цілей. Тому

¹¹⁴ Андрушко В. К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2020. 255 с.

¹¹⁵ Савельєв В. С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал, 2018. 325 с.

¹¹⁶ Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.

при розробці HR-стратегії необхідно ретельно вивчити стратегічні документи органу публічної влади, а у разі їх відсутності – звернути увагу на нормативно-правову базу, що визначає функціонування органу, а також на стратегічні документи в сфері публічної політики.

Інформатизація та прогрес у сфері інформаційних технологій мають значний вплив на систему управління персоналом. Вони сприяють підвищенню ефективності управління завдяки забезпеченню повноти, оперативності та надійності інформації для прийняття кадрових рішень, а також відкривають нові можливості для зберігання, обробки та аналізу даних.

3) Відмінності між термінами «управління персоналом» і «управління людськими ресурсами» не є радикальними і мають еволюційний характер. Управління людськими ресурсами можна розглядати як нове тлумачення терміну «управління персоналом». Різниця між цими термінами полягає в різних підходах до управління трудовими ресурсами організації, не змінюючи суті цієї діяльності.

Багато проблем можна було вирішити лише шляхом комплексного впровадження HRMIS (системи управління інформацією про людські ресурси) у систему публічного управління, що є важливим кроком у цифровізації процесів, таких як переведення державних службовців, їх добір на посади в системі державної служби, формування кадрового резерву, фінансова аналітика щодо фонду оплати праці, а також аналіз перспектив кар'єрного розвитку державних службовців через щорічне оцінювання та підвищення кваліфікації.

Таким чином, HRMIS сьогодні є потужним інструментом розвитку інформаційного суспільства та механізмом цифрової трансформації державної служби, сприяючи створенню умов для забезпечення прозорості публічного управління та ефективного управління персоналом.

Система HRMIS структурно утворена 4 основними модулями, які за змістом охоплюють всі функціональні напрямки управління персоналом в

системі державної служби (рисунок 3.2), що відображені в Стратегічних документах реформування державного управління України¹¹⁷.



Рисунок 3.2 Структурні елементи HRMIS

Чотири модулі, представлені на рисунку 3.2, функціонують за трьома вимірами:

Організаційно-функціональний вимір – охоплює структури організацій, функції та процеси управління людським потенціалом.

Інституційний вимір – містить список посад, що належать до органів публічного управління.

Технічний вимір – демонструє роботу інформаційної системи в рамках організаційних та інституційних процесів, а також визначає вимоги до захисту інформації.

Отже, HRMIS (система управління людськими ресурсами) інтегрує п'ять ключових підсистем управління людським потенціалом у публічному управлінні: рекрутинг, оцінка, навчання та підвищення кваліфікації, кадровий облік, управління заробітною платою. Структура HRMIS розроблена для досягнення інформаційних, організаційних і управлінських

¹¹⁷ Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>.

цілей. Серед основних управлінських цілей, що відповідають європейським стандартам, можна виділити:

створення єдиної бази даних про державних службовців, незалежно від їх посад, а також працівників усіх органів публічного управління;

реалізація принципу прозорості кадрового потенціалу в публічному управлінні;

цифровізація внутрішніх організаційних процедур управління персоналом та ухвалення кадрових рішень;

оцінка ефективності та результативності функціонування системи управління персоналом і моніторинг якості роботи органів публічного управління;

забезпечення електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами з питань управління персоналом;

проведення прозорого бухгалтерського обліку з дотриманням принципів достовірності, повноти і надійності;

надання державним службовцям доступу до даних про їх службу через е-кабінет користувача HRMIS¹¹⁸.

Ці пропозиції спрямовані на створення більш організованого, ефективного та мотивованого робочого середовища в Департаменті соціального захисту населення, що дозволить покращити якість роботи, підвищити рівень задоволеності працівників та забезпечити стабільний розвиток установи.

Удосконалення системи управління персоналом взагалі у державному органі передбачає інтеграцію сучасних технологій та оптимізацію кадрових процесів, що дозволяє підвищити ефективність роботи державних службовців та забезпечити прозорість кадрової діяльності. Впровадження автоматизованих систем, таких як HRMIS, сприяє цифровізації управлінських процедур, знижує адміністративне навантаження та забезпечує доступність інформації для всіх зацікавлених сторін. Це, в свою

¹¹⁸ Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України : теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.

чергу, підвищує якість прийняття рішень, покращує моніторинг та оцінку результативності роботи персоналу, сприяючи оптимізації використання людських ресурсів у державному секторі.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах швидкого розвитку країни особливу увагу слід приділяти раціональному управлінню людськими ресурсами як в окремих організаціях, так і в органах публічної влади. Персонал є основною рушійною силою для ефективної діяльності та розвитку державного управління. Інноваційні технології в управлінні персоналом можуть розглядатися з двох точок зору: як новітні методи, що підвищують ефективність організації, а також як традиційні підходи впровадження нововведень у кадрову роботу.

Результати дослідження підтвердили досягнення мети та завдань, що дозволило сформулювати висновки та рекомендації з теоретичним і практичним значенням.

1. Під час аналізу теоретичних аспектів стратегічного управління персоналом у публічній сфері були визначені основні концептуальні підходи та принципи, які сприяють ефективному управлінню людським потенціалом в державних органах. Розглянуті різні теорії управління персоналом, такі як стратегічне управління, мотивація, лідерство та розвиток організацій. Визначено, що стратегічне управління персоналом у публічному секторі повинно забезпечувати не лише задоволення короткострокових потреб, а й стійкий розвиток через створення ефективних кадрових структур. Ці теоретичні підходи служать основою для розробки практичних моделей управління персоналом в органах публічної влади, що потребують адаптації до специфіки державного сектору для досягнення високих стандартів публічних послуг.

2. Аналіз поточного стану стратегічного управління персоналом в органах публічної влади України вказує на наявність значних прогалин у застосуванні сучасних управлінських підходів порівняно з європейськими стандартами. Основними проблемами є недостатнє впровадження технологій

для автоматизації кадрових процесів, відсутність системного підходу до кар'єрного розвитку та мотивації держслужбовців, а також обмежена інтеграція стратегічного управління персоналом із загальними цілями органів публічної влади. Однак уже помітні позитивні зміни в реформуванні кадрової політики, зокрема через нові стандарти підбору кадрів та оцінку ефективності державних службовців. Роль стратегічного управління персоналом у публічній службі полягає в ефективному виконанні державної політики та підвищенні довіри громадськості до публічних інститутів.

3. Дослідження показало, що пандемія COVID-19 і воєнний стан стали великим викликом для системи управління персоналом у публічній службі. Ключовими напрямками вдосконалення стали впровадження гнучких форм роботи, таких як дистанційна праця і онлайн-спілкування, що дозволили забезпечити безперервність процесів під час кризових ситуацій. У той же час важливим аспектом є оперативне реагування на зміни під час пандемії, оптимізація кадрових ресурсів та використання технологій для моніторингу діяльності та підвищення кваліфікації працівників. У період воєнного стану стало важливим збереження мотивації співробітників, забезпечення їх безпеки та посилення співпраці між різними державними органами. Тому впровадження новітніх технологій і адаптація кадрових стратегій до кризових умов є необхідними для забезпечення ефективної роботи публічної служби.

4. Аналіз міжнародного досвіду стратегічного управління персоналом у системі публічної служби виявив численні приклади успішних практик, що можуть бути використані в Україні. Наприклад, в європейських країнах широко застосовуються цифрові інструменти в кадрових процесах, такі як автоматизовані системи для рекрутингу, навчання та оцінки ефективності персоналу. Країни також активно розробляють програми для кар'єрного розвитку державних службовців через створення прозорих механізмів підвищення кваліфікації та прогресивні мотиваційні стратегії. Дослідження показало, що інтеграція цифрових рішень та адаптація сучасних кадрових

підходів значно підвищують ефективність державних органів і покращують якість публічних послуг. Україна має потенціал для застосування таких підходів, особливо в контексті розвитку системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Порівняльний аналіз показав, що використання технологій стратегічного управління персоналом в публічних організаціях може бути різним, зокрема деякі організації активно застосовують штучний інтелект для прийняття кадрових рішень, інші зосереджуються на розвитку навичок та навчальних програмах. Однак, успішні приклади демонструють, що ефективне використання таких технологій потребує інтеграції стратегічних цілей, культурних змін та постійного вдосконалення процесів.

5. Дослідження проблем, що виникають при покращенні процесу управління персоналом в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької ОДА, виявило кілька ключових проблем: неефективне використання інформаційних технологій у кадрових процесах, відсутність чіткої стратегії мотивації співробітників, низька кваліфікація частини кадрів та труднощі з адаптацією нових працівників. Для вирішення цих проблем пропонується впровадження сучасних інформаційних систем для автоматизації кадрових процесів, створення програми професійного розвитку і підвищення кваліфікації персоналу, а також удосконалення системи мотивації та оцінки ефективності роботи. Впровадження прозорих і ефективних кадрових процесів дозволить покращити якість послуг та підвищити довіру до органів публічної влади.

Впровадження стратегічного управління персоналом у публічній службі стикається з кількома проблемами: браком кваліфікованих кадрів для ефективного застосування нових технологій, проблемами безпеки даних та необхідністю постійного навчання співробітників. Можливі рішення включають інвестиції в розвиток кадрів через курси цифрової грамотності, створення політик для забезпечення безпеки даних, а також постійний моніторинг та оновлення технологій управління персоналом. Роль вищого керівництва організації в кризових умовах надзвичайно важлива для

визначення стратегічних завдань, моделювання організаційної поведінки, створення та оцінки ефективності систем управління персоналом.

Розробка ефективних стратегій управління персоналом є важливим напрямом розвитку публічних організацій. Успішні стратегії можуть значно покращити ефективність роботи органів державної влади, тоді як невдалі можуть призвести до занепаду. Стратегічна роль персоналу у діяльності органів публічної влади забезпечує стабільність і функціональну збалансованість системи державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*. 2022. № 1. С. 10-16.
2. Адамська, І. П. Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. Львів, 2023. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>.
3. Алексеева С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри : теорія і практика : монографія. Київ : Міленіум, 2018. 484 с.
4. Артеменко Н. Цифрові технології та їх роль у стратегічному управлінні персоналом в публічній службі. 2017. 561 с.
5. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк, 2010. 238 с.
6. Білинська М. М. Кадрова політика і державна служба. Конспект лекцій / авт. кол. : М. М. Білинська, О. Л. Євмешкіна, І. Г. Сурай. К. : НАДУ, 2012. 72 с.
7. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_vu_pravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
8. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 74-81.
9. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану, інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35.

10. Боссарт Д., Демке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС. Нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О. М. Шаленко). Київ : Міленіум, 2004. 128 с.
11. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ, 2017. 416 с.
12. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
13. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=935>.
14. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. «Делойт» в Україні, Американська торговельна палата в Україні 2022. 02 вересня. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/press-release/2022/acc-deloitte-survey.html>.
15. Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
16. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
17. Гончарук Н. Виклики та перспективи стратегічного управління персоналом у контексті реформування публічної служби. Хмельницький : ХУУП ім. Леоніда Юзькова, 2022.
18. Губанов, О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>.
19. Дейнега Х. Ефективність використання технологій у стратегічному управлінні персоналом в сучасній публічній адміністрації. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
20. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України :

монографія / За заг. ред. Дзвінчука Д. І., Петренка В. П. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2023. 368 с.

21. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореферат дисертації. Донецьк : Донец. нац. ун-т, 2000. 20 с.

22. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 300 с.

23. Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 116-120.

24. Зуберек В. Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. Сайт Європейської Бізнес Асоціації. URL: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkivpandemiyi>.

25. Іванов А. Актуальні питання стимулювання праці державних службовців. *Право і безпека*. 2021. № 3. С. 136-142.

26. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах. *Економіст*. 2010. № 3. С. 21-23.

27. Іжа М., Курносенко Л. Державне управління в умовах оголошення воєнного стану. *Державне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19.

28. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Ільченко В. О., Шаповал О. В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 3. С. 12-18.

29. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36-40.

30. Котлер П., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. 14-те видання. Нью-Джерсі : Prentice Hall, 2011. 812 с.

31. Кормишкін Ю. А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.
32. Кравченко О. О. Управління державною службою в Україні : організаційно-правові засади : дис. канд. юрид. наук. Харків, 2010. 213 с.
33. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ : ЦУЛ, 2003. 271 с.
34. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ : Кондор, 2006. 308 с.
35. Кукуля А. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби. *Вісник державної служби України*. 2012. № 3. С. 11-17.
36. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1 (41). С. 117-121.
37. Лопушинський І. П. Громадівська модель самоврядування в Україні : колективна монографія. Кол. авт.; за заг. ред. проф. Ю. М. Бардачова, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. Херсон : Книжкове вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2019. 708 с.
38. Лях Ю. І. Організаційно-правове забезпечення комунікаційних відносин у сфері публічного адміністрування в Україні. *Університетські наукові записки*. Хмельницький : ХУУП ім. Л. Юзькова, 2019. С. 72-81.
39. Лях Ю. І. Публічна служба та лідерство в регіональному управлінні. Конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 66 с.
40. Матвеев П. М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.
41. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. Державне управління : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.

42. Мохова Ю. Л., Сабадаж Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369>.
43. Нагорняк К. Як ми пережили це : що хвилювало працівників великих компаній під час карантину. 2020. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhili-ceshcho-hvilyuvalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantinu>.
44. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х. : НУА, 2013. 376 с.
45. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України : стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький, 2005. 326 с.
46. Орлів М. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади : механізми формування сучасної моделі : монографія. Київ-Івано-Франківськ : Лілея-НВ, 2018. 300 с.
47. Палійчук Є. С. Сутність економічної категорії «управління персоналом» в умовах економічної трансформації. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.95>.
48. Пархоменко-Куцевіл О. Сучасна система управління персоналом державної служби України : проблеми та перспективи розвитку. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26626/parhomenko.pdf>.
49. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.
50. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування, розвиток та модернізація державних посад : концептуально-методологічні засади : монографія. Київ : ФАДА ЛТД, 2010. 296 с.
51. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. *Вісник УАДУ*. 2001. № 4. С. 380-385.

52. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166.

53. Петреску Е.-К., Поп Н. А. Особливості маркетингової діяльності в страховій галузі. URL: <http://steconomice.uoradea.ro>.

54. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі : деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf.

55. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 185-191.

56. Про публічну службу : Закон Литовської Республіки від 29.06.2018 р. № XIII-1370. URL: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/cad5a783834211e89188e16a6495e98c/asr>.

57. Про колективні договори і угоди : Закон України. *Закони України*. К., 1996. Т. 6. С. 5–11.

58. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

59. Про центральні органи виконавчої влади : Закон про внесення змін до законів України (реєстр. № 7153 від 17.03.2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>.

60. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

61. Прудіус Л. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом у публічній сфері. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 144 с.

62. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України : монографія / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. 735 с.

63. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ, 2009. 300 с.

64. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. *Управління персоналом* : навч. посіб. К. : КОНДОР, 2012. 324 с.
65. Савельєв В. С. *Методи управління персоналом*. Київ : Професіонал, 2018. 325 с.
66. Сазонова Т. О. Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080>.
67. Селіванов С. & Кашлакова А. *Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. Державна служба України : Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ : КНУ ім. Т. Г. Шевченка, 2022. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1973/files/5eb08408-86c8-4f4c-8467-92a719200c8c.pdf>.
68. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції : практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55.
69. Сердюк О. І., Мирна О. В., Корнійчук А. С. & Олексій І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/389/358>.
70. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. *Управління персоналом в органах публічної влади. Навчальний посібник*. Дніпро : ГРАНІ, 2019. 200 с.
71. Сивий Р. П. Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>.
72. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина : досвід для України. Київ : НАДУ, 2010. 76 с.
73. Ситник Н. І. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.
74. Соколова Т. Роль технологій у стратегічному управлінні персоналом у системі публічної служби. Київ : Лино, 2022. 611 с.

75. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 49-59. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>.

76. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>.

77. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2008. Вип. 3. С. 329-330.

78. Сучасні технології управління персоналом. Словник термінів і понять. Харків, 2024.

79. Таньков К. М., Чепурда Г. М. Персонал-технології як ключовий елемент системи менеджменту туристичної організації. *Бізнес-інформ*. 2012. № 12. С. 145-147.

80. Управління персоналом / Г. М. Захарчин [та ін.]. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.

81. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>.

82. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

83. Управління персоналом : підручник / за ред. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

84. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. / за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.

85. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: <https://fru.ua/ua/media->

center/news/business-news/yak-zberegiti-robochi-mistsya-pid-chas-pandemiji-covid-19-abo-yak-diyati-koli-vicherpani-vsi-mozhливosti-dlya-jikh-zberezhennya.

86. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

87. Хоффман Р., Бекер Д. А. Імітація стратегічного управління. Хоумвуд, 1989.

88. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : навч.-метод. посіб. К. : МАУП, 2001. 112 с.

89. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.

90. Шестиетапний план забезпечення безперервної діяльності МСП в умовах кризи, пов'язаної з COVID-19. Бюро МОП з питань діяльності організацій роботодавців. URL: <https://www.ilo.org/publications/six-step-covid-19-business-continuity-plan>.

91. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.

92. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9-13.

93. Arthur M. B., Rousseau D. M. The Boundaryless Career : A New Employment Principle for a New Organizational Era. New York : Oxford University Press, 1996. 234 p.

94. Hougaard R. & Carter J. Ego is the enemy of good leadership. *Harvard Business Review*. 2018. November 06. URL: <https://hbr.org/2018/11/ego-is-the-enemy-of-good-leadership>.

95. Intagliata J., Sturman J. & Kincaid S. How to Spot – and Develop High-Potential Talent in Your Organization. *Harvard Business Review*. 2022. May 26. URL: <https://hbr.org/2022/05/how-to-spot-and-develop-high-potential-talent-in-your-organization>.

96. Peiperl M., Baruch Y. Back to square zero : the postcorporate career. *Organizational Dynamics*. 1997. № 25 (4). P. 7-22.

97. Pink D. H. Free Agent Nation : How America's New Independent Workers Are Transforming the Way We Live. New York : Warner Books, 2001.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Кар'єрна матриця державного службовця Департаменту соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації)

Кар'єрна матриця використовується під час обговорення розвитку кар'єри між державним службовцем та головним спеціалістом з питань персоналу Департаменту соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (Чернівецької обласної військової адміністрації).

1. Персональні дані державного службовця

ПІБ: _____

Назва посади: _____

Спеціальність: _____

Підрозділ: _____

Ідентифікаційний номер: _____

2. Аналіз кар'єри

Стан кар'єри державного службовця на момент формування матриці:

Поточні та попередні посади, ролі та обов'язки:

Посада	Ролі та обов'язки

Уточнюючі питання:

1. Чи правильно зазначена поточна посада? Якщо ні, вкажіть причини.
2. Як довго Ви працюєте на цій посаді? Які компетенції були розвинуті?
3. Які є прогалини у Ваших компетенціях на цій посаді?

3. Особисте бачення кар'єри в Департаменті соціального захисту населення Чернівецької обласної державної адміністрації (обласної військової адміністрації)

Опишіть свої:

Здібності: (що Ви можете робити)

Особистість: (які якості роблять Вас унікальними)

Цінності: (якими принципами керуєтеся у професійній діяльності)

Шляхи кар'єри та потреби в навчанні: (які кар'єрні цілі та програми розвитку Вам потрібні)

4. Кар'єрні прагнення

Які варіанти кар'єри Ви визначаєте як бажані та можливі в Департаменті?

Вибір 1	Потреби
Вибір 2	Потреби
Вибір 3	Потреби

Чому Ви вважаєте, що цей вибір професійної кар'єри задовольнить Ваші потреби?

Вибір 1: _____

Вибір 2: _____

Вибір 3: _____

Чи відповідають наявні компетенції для вибору кар'єрного шляху?

Так

Ні

Якщо ні, то чого бракує у Ваших компетенціях?

Вибір 1: _____

Вибір 2: _____

Вибір 3: _____

Які сфери необхідно розвивати для підвищення ваших шансів на вибір кар'єри?

Яким буде мінімальний період часу для успішного позиціонування, щоб вплинути на вибір шляху кар'єри?

5. Рекомендації

Рекомендації головного спеціаліста з питань персоналу Департаменту, який складав матрицю:

Дата подальшого обговорення кар'єри (за необхідності):

Ця кар'єрна матриця надає можливість структурувати процес розвитку кар'єри, чітко окреслюючи цілі, потреби та потенціал для професійного зростання. Вона сприяє активному обміну думками між державним службовцем та керівництвом з метою досягнення високих результатів у професійній діяльності.